Author:
Jaissle, Immanuel

Title:
Die verwaltungsratsfrage der aktien-gesellschaften

Place:
Zürich

Date:
1918

94-82234-7
MASTER NEGATIVE #

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
PRESERVATION DIVISION

BIBLIOGRAPHIC MICROFORM TARGET

ORIGINAL MATERIAL AS FILMED - EXISTING BIBLIOGRAPHIC RECORD

Jaissle, Immanuel.
Die verwaltungsratsfrage der aktien-gesellschaften, eine organisationsfrage [von] ... I. Jaissle. Zürich, Goessler, 1918.
xii, 127 p. 22½ cm.

Thesis, Zürich, 1917.
Bibliography: p. ix-xii.

RESTRICTIONS ON USE:

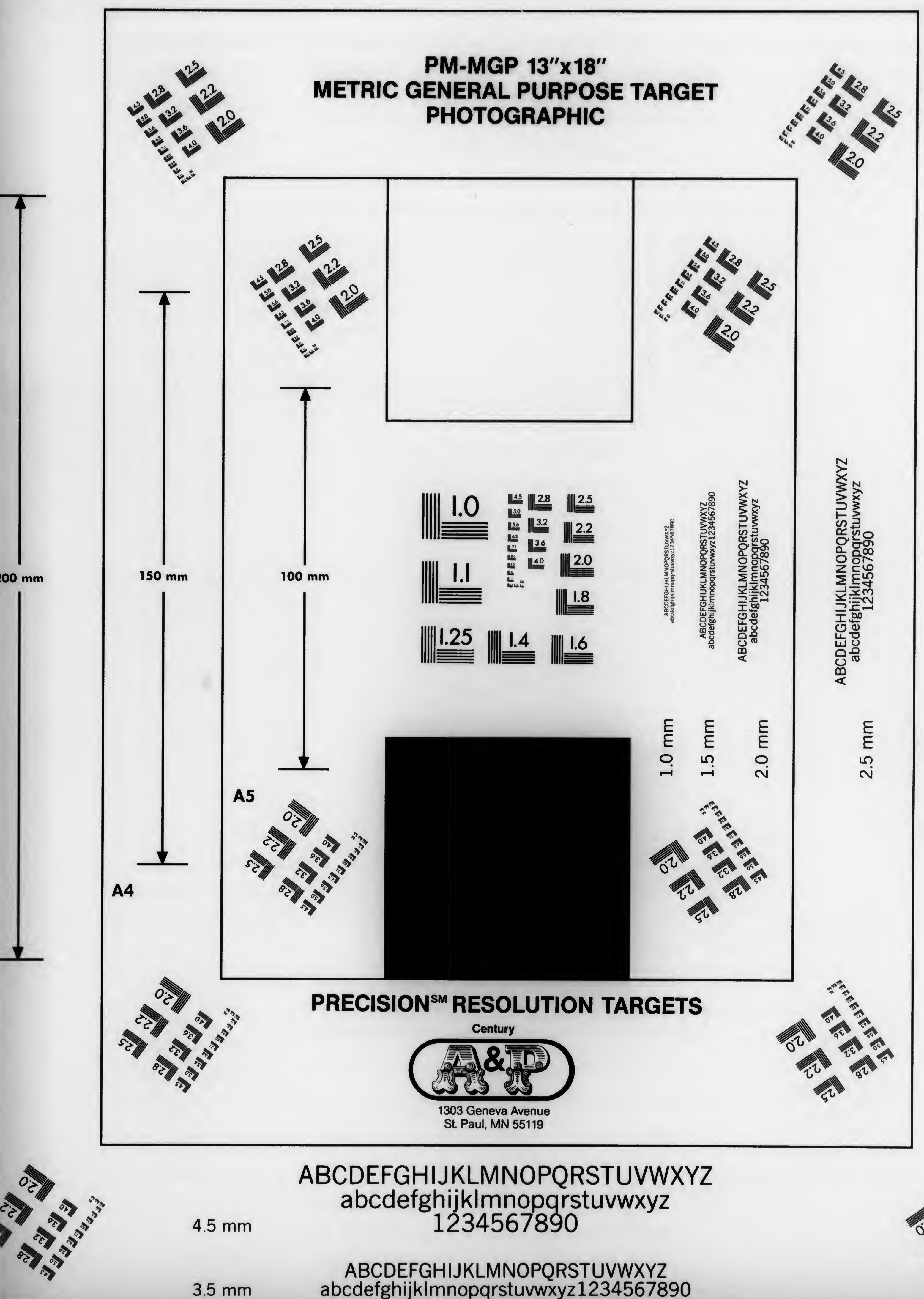
TECHNICAL MICROFORM DATA

FILM SIZE: 35mm   REDUCTION RATIO: 12X   IMAGE PLACEMENT: IA (IIA) IB IIB

DATE FILMED: 10-7-94   INITIALS: PB

TRACKING # : MSH 02679

FILMED BY PRESERVATION RESOURCES, BETHLEHEM, PA.


2.0 mm
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890
1.5 mm
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890
PM-MGP 13"x18"
METRIC GENERAL PURPOSE TARGET
PHOTOGRAPHIC
200 mm
150 mm
100 mm
A4
A5
1.0
1.1
1.25
1.4
1.6
1.8
2.0
2.2
2.5
2.8
3.2
3.6
4.0
1.0 mm
1.5 mm
2.0 mm
2.5 mm
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890
PRECISION℠ RESOLUTION TARGETS
Century
A&P
1303 Geneva Avenue
St. Paul, MN 55119
4.5 mm
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890
3.5 mm
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

DIE VERWALTUNGSRATSFRAGE DER AKTIEN-GESELL-
SCHAFTEN EINE ORGANISATIONSFRAGE

Die Verwaltungsratsfrage der Aktien-Gesellschaften, eine Organisationsfrage

Dr. oec. publ. I. JAISSLE



ZÜRICH
Buchdruckerei H. Goessler & Cie.
1918

Inhaltsverzeichnis.

Literatur-Nachweis.

[1]) Bachmann, »Das Schweiz. Obligationenrecht«, Titel 23 bis Schluß, mit leicht faßlichen Erläuterungen, herausgegeben von Prof. Bachmann, Dr. F. Goetzinger, Dr. L. Siegmund, Dr. H. Zeller, Anm. 1 zu Art. 649.
[2]) Welti, »Die Organisation der Aktiengesellschaft«, S. 42.
[3]) Bachmann, a. a. O. Art. 649 Anm. 2.
[4]) Passow, »Die wirtschaftliche Bedeutung und Organisation der Aktiengesellschaft« Jena 1907, S. 150.
[5]) Haberstich, Handbuch zum Schweiz. O.-R., S. 542.
[6]) Frankfurter Zeitung vom 13. II. 1914.
[7]) Frankfurter Zeitung vom 5. V. 1914.
[8]) Frankfurter Zeitung vom 24. VII. 1914.
[9]) Bachmann, a. a. O. Art. 640.
[10]) Bachmann, a. a. O. Art. 640.
[11]) »Die Zukunft«, von Maximilian Harden, Aug. 1905, S. 344 u. ff.
[12]) Warschauer, Otto, »Die Reorganisation des Aufsichtsratwesens in Deutschland«, Berlin 1902, S. 14.
[13]) Warschauer, a. a. O., S. 15, 16.
[14]) Brockdorff, Graf von, »Die Reorganisation des Aufsichtsratwesens in Deutschland«, in Annalen des Deutschen Reiches, München 1902, S. 735 ff. »S. *742*«.
[15]) »Der Deutsche Ökonomist«, Jahrgang 1907, S. 54, 55.
[16]) Passow, a. a. O., S. 199 Anm. 2.
[17]) Bachmann, a. a. O. Art. 649.
[18]) Simon, »Firmen als Mitglieder des Aufsichtsrates von Aktiengesellschaften», etc. »Leipziger Zeitschrift für Handels-, Konkurs- und Versicherungsrecht« 1908, S. 1—24.
[19]) Stier-Somlo, »Der Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft«, Leipzig 1905, S. 20 ff. und S. 35.
[20]) Warschauer, a. a. O., S. 11, 12.
[21]) Tscharmann, Paul, »Der Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft« Leipzig 1896, S. 18, 19.
[22]) Passow, a. a. O., S. 155 ff.
[23]) Eulenburg, »Die Aufsichtsräte der deutschen Aktiengesellschaften in Conrad's Jahrbüchern für National-Ökonomie und Statistik. III. Folge, Band XXXII, S. 92 ff. »S. 92 und 93«.
[24]) Eulenburg, a. a. O., S. 98.

[25]) Passow, a. a. O., S. 155.
[26]) Vergl. Eulenburg, a. a. O., S. 100.
[27]) Jeidels, »Das Verhältnis der Deutschen Großbanken zur Industrie bei Schmoller«, »Staats- und sozialwissenschaftliche Forschungen«. Bd. 24, II. Heft, S. 150.
[28]) Frankfurter Zeitung, 24. Mai 1912.
[29]) Vergl. Eulenburg, a. a. O., S. 99.
[30]) Salings Börsenjahrbuch 1915/16, Bd. II, S. 1419.
[31]) Saling, a. a. O., S. 1418.
[32]) Saling, a. a O., S. 1419/20.
[33]) Saling, a. a. O., S. 1437.
[34]) Schweiz. Finanz-Jahrbuch 1914, S. 467.
[35]) Passow, a. a. O., S. 164.
[36]) Passow, a. a. O., S. 164.
[37]) »Adressbuch der Direktoren u. Aufsichtsräte« 1917, S. 386/387.
[38]) »Zukunft« 1908, S. 36—38.
[39]) »Bank« von Lansburgh, 1908 II, S. 1031.
[40]) Eulenburg, a. a. O., S. 106.
[41]) Passow, a. a. O., S. 155.
[42]) Wermert, Georg, »Zur Reform des Aufsichtsrates und der Revision bei Aktiengesellschaften« in »Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft«. Tübingen 1906, 62. Jahrg., S. 474.
[43]) Wermert, a. a. O., S. 476.
[44]) Stier-Somlo, a. a. O., S. 32 und 33.
[45]) Schanz, in »Münchener Neueste Nachrichten« 14. Aug. 1901.
[46]) Gemünd-Knödgen, »Wie kann unser Aktienwesen gesunden?« Mängel im deutschen Aktienrecht und Vorschläge zu ihrer Beseitigung, Köln (ohne Jahresangabe) S. 16 ff. und 19.
[47]) Warschauer, a. a. O. S. 18.
[48]) Löb, »Das Institut des Aufsichtsrates, seine Stellung und Bedeutung im deutschen Aktienrecht und der deutschen Volkswirtschaft, die Notwendigkeit und die Möglichkeit seiner Reform« in Conrad's Jahrbüchern, III. Folge, Band 23, S. 22.
[49]) Eberstadt, »Die gegenwärtige Krisis, ihre Ursachen und die Aufgaben der Gesetzgebung« 1902, S. 32.
[50]) Dietler, »Die rechtliche Stellung der Verwaltung der Aktiengesellschaft nach den Bestimmungen des Schweiz. O.-R.« Luzern 1895, S. 41 und 42.
[51]) Bachmann, a. a. O., Art. 661.
[52]) Vergl. auch Dietler, a. a. O., S. 43.
[53]) Dietler, a. a. O., S. 52.
[54]) Töndury, »Zur Revision des Schweiz. Aktienrechtes« in Zeitschrift für Schweiz. Recht, Juli 1915, S. 480 (Töndury I).
[55]) Töndury I, S. 480.
[56]) Meyer, »Zur Frage eines eidgenössischen Bankgesetzes« Zürich 1914, S. 24.

[57]) Meyer, a. a. O., S. 25.
[58]) Meyer, a. a. O., S. 27.
[59]) Verschiedene Expertenberichte.
[60]) Meyer, a. a. O., S. 37.
[61]) Meyer, a. a. O., S. 37.
[62]) Meyer, a. a. O., S. 37.
[63]) Keller-Huguenin, »Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen« Juni/Juli 1912, S. 236.
[64]) Vergl. auch Hecht, »Mißstände im Wesen der Aktiengesellschaften« in Holdheim's Monatschrift, Band 12, S. 269 ff.
[65]) Hecht, a. a. O., S. 271.
[66]) Hecht, a. a. O., S. 271.
[67]) Keller-Huguenin, a. a. O., S. 229.
[68]) Töndury I, a. a. O., S. 477.
[69]) Riesser, »Zur Aufsichtsratsfrage« Berlin 1903, S. 298 ff.
[70]) Bachmann, a. a. O., Art. 659.
[71]) Dietler, a. a. O., S. 36.
[72]) Vergl. auch Warschauer, a. a. O., S. 50 ff.
[73]) Bachmann, a. a. O., Art. 630.
[74]) Bachmann, a. a. O., Art. 630.
[75]) Frankfurter Zeitung, 29. April 1913.
[76]) Geschäftsberichte der Deutschen Bank 1914.
» der Dresdener Bank 1914.
» der Berliner Handelsgesellschaft 1914.
» der Schweiz. Kreditanstalt 1913.
» des Schweiz. Bankvereins 1914.
» von Leu & Co. 1914.
[77]) Warschauer, a. a. O., S. 53 ff.
[78]) Vergl. auch Stier-Somlo, a. a. O., S. 74 und 75.
[79]) Von Brockdorff, a. a. O., S. 741, 742 ff.
[80]) Eisenhut, »Die Kontrollorgane der Aktiengesellschaft nach deutschem und schweizerischem Recht«, S. 97.
[81]) Töndury, »Die Organisation der Rechnungsprüfung«, Zürich 1912, S. 18 (Töndury II).
[82]) Töndury II, a. a. O., S. 19.
[83]) Folliet, Edouard, »La Vérification des comptes dans les Sociétés par Actions«, S. 65.
[84]) Vergl. auch Töndury I, a. a. O. S. 485.
[85]) Töndury II, a. a. O., S. 19.
[86]) Folliet, a. a. O., S. 62.
[87]) Töndury II, a. a. O., S. 19.
[88]) Rehr, »Zur Revisorenfrage«, »Schweiz. Juristen-Ztg.«, 9. Jahrgang (1912/13), S. 27 ff.
[89]) Töndury I, a. a. O., S. 483.
[90]) Von Waldkirch, »Revision des Schweiz. Aktienrechtes« in »Zeitschrift für Schweizer. Recht«, N. F 23, S. 658.

[91]) Passow, a. a. O., S. 150.
[92]) Bachmann, a. a. O., Art. 673 Anm. 3.
[93]) Bachmann, a. a. O., Art. 659 Anm. 2.
[94]) Vergl. Bachmann, a. a. O., Art. 659 Anm. 3.
[95]) Vergl. Bachmann, a. a. O., Art. 659 Anm. 3.
[96]) Bachmann, a. a. O., Art. 659 Anm. 3.
[97]) Bachmann, a. a. O., Art. 659 Anm. 3.
[98]) Bachmann, a. a. O., Art. 659 Anm. 3.
[99]) Zimmermann, »Die Jahresbilanz der Aktiengesellschaft nach deutschem und schweizerischem Recht« Zürich 1912, S. 345 ff.
[100]) Zimmermann, a. a. O., S. 348.
[102]) Bachmann, a. a. O., Art. 659 Anm. 3.
[103]) Gemünd-Knödgen, a. a. O., S. 47.
[104]) Tecklenburg, »Organisation der Aktiengesellschaft« in Holdheims Monatsschrift, Bd. 18, S. 277.
[105]) Vergl. auch Tecklenburg »Die Proportionalwahl in Aktiengesellschaften« in Holdheim's Monatsschrift 1905, S. 117 ff.
[106]) Otto Falk, »Die Reform des Aufsichtsrates der deutschen Aktiengesellschaften«, Frankfurt a. M. 1914, S. 60.
[107]) Otto Falk, a. a. O., S. 64.
[108]) Otto Falk, a. a. O., S. 69.
[109]) Otto Falk, a. a. O., S. 74.
[110]) Otto Falk, a. a. O., S. 86.
[111]) A. Lardelli, »Das Verhältnis zwischen Obligationen- und Aktienkapital«, »Neue Züricher Zeitung« 4. September 1915.
[112]) K. Sender, »Die Praxis der Bücherführung in England«, Zürich 1912, S. 12.

Einleitung.

Wenn wir die Entwicklung und den gegenwärtigen Stand des Wirtschaftslebens betrachten, so drängen sich uns zwei Worte auf die Lippen, welche Mittel und Zweck des wirtschaftenden Menschen waren und auch heute noch sind: Organisation und Konzentration. Diese beiden Begriffe bilden die Grundlage und Richtschnur für den Aufbau eines Riesengebildes, das in sich, trotz der tausenderlei Fäden, welche sich in demselben verschlingen, eine Einheit, eine Geschlossenheit und Festigkeit verkörpert und das in seiner Gesamtheit nach außen und innen auf Kraft und Macht hinweist.

Die Organisation ist ein organisch auf- und ausgebautes System, dessen Teile und Glieder aus innerer Zweckmäßigkeit und Notwendigkeit heraus angeordnet und miteinander verbunden sind. Sie stellt ein System dar, welches nicht mit der Gegenwart abschließt, sondern auch Ansätze für die Zukunft bildet, dessen Grenzen nicht abgesteckt, sondern fließend sind. Das in demselben einheitlich wirkende organisierende Prinzip leitet die Kräfte nach den Stellen, an denen sie am wirtschaftlichsten wirken. So bildet die Organisation einen kraftsteigernden Faktor, ein wirtschaftlich wirkendes, nötiges Element und ist dadurch sowohl für den Einzelnen als auch für die Allgemeinheit im Wirtschaftsleben eine große Macht.

Die Konzentration sucht die, durch die Organisation geschaffenen, vielfach verzweigten Fäden zusammenzufassen, Zentren zu bilden, von denen aus die Gesamtlage des Wirtschaftslebens, sowie auch die einzelnen Zweige desselben klar übersehen und beurteilt werden

1

können. Je mehr Wirtschaftsfäden aus dem vielgestaltigen und reich gegliederten Wirtschaftsorganismus in den einzelnen Zentralen desselben zusammenlaufen, um so besser kann man das Wesen und Wirken der Wirtschaftsvorgänge beobachten und verstehen. Auf diese Weise gewinnt man die Anhaltspunkte und Richtlinien für ein sicheres wirtschaftliches Handeln. Die richtige Disposition führt aber zur Beherrschung der jeweiligen und bis zu einem gewissen Grade auch der zukünftigen Wirtschaftslage. So haben wir auch in der Konzentration einen Wirtschaftsfaktor, welcher die Keime zu wirtschaftlicher Kraft und Macht birgt.

Auch für die Lösung der in der vorliegenden Arbeit steckenden Probleme waren die beiden genannten Faktoren wegleitend. Vielleicht mag dadurch ein Weg gefunden werden, der für die Praxis gangbar und zweckentsprechend ist und den zugleich auch die Wissenschaft sanktionieren kann.

Wenn wir in der Überschrift unserer Abhandlung uns des Wortes »Verwaltungsratsfrage« bedienten, so liegt, vom rein wissenschaftlichen Standpunkt aus betrachtet, die Vermutung sehr nahe, daß die folgenden Ausführungen nur den von der Gesetzgebung und der kaufmännischen Praxis geschaffenen Verwaltungsrat zum Gegenstand der Betrachtung haben könnten. Das ist aber nicht der Fall. Wir wählten diesen Ausdruck, weil wir denken, durch denselben nicht nur die Betrachtung der im schweizerischen Obligationenrecht festgelegten »Verwaltung«, sondern zugleich auch die Betrachtung der mit derselben in ursächlichem Zusammenhange stehenden »Kontrollstelle« rechtfertigen zu können. Erst dadurch glauben wir, die Verwaltungsratsfrage richtig verstehen und beurteilen zu können, wodurch uns auch der Schlüssel zur Lösung derselben gegeben zu sein scheint.

A. Die Verwaltung der Aktiengesellschaft.

I. Die rechtliche Stellung der Verwaltung.

Die »Verwaltung« ist ein nach Art. 642 O.-R. notwendiges Organ der Aktiengesellschaften, dessen Bedeutung schon aus den Verwaltungs- (Art. 622, 657, Abs. 1 und 2 O.-R. etc.) und Geschäftsführungskompetenzen (Art. 650,1 O.-R.) hervorgeht, welche teils im Gesetz, teils in den Statuten der einzelnen Gesellschaften festgelegt sind. Durch die zweiseitige Verankerung der Pflichten und Rechte dieses Organs wird eine breite Rechtsbasis geschaffen, welche demselben die Möglichkeit gibt, sich dem Bedürfnis und der Eigenart des in Betracht kommenden Unternehmens anzupassen, um dadurch der großen und wichtigen Aufgabe gerecht zu werden, die Gesetz und Praxis an dieses Organ stellen.

Die Wichtigkeit, welche der Gesetzgeber der Verwaltung beimißt, ist aber nicht nur darin begründet, daß er dieselbe mit einer Fülle von Macht ausgestattet hat und dieselbe innerhalb einer weiten Rechtsgrenze angewendet wissen will, sondern auch darin, daß er ihr eine große Verantwortung auferlegt. Dies geschieht durch die unabänderliche Festlegung von wesentlichen Rechten und Pflichten, die nur von der Verwaltung in ihrer Gesamtheit (z. B. Art. 622, 655,1, 657,1 und 2 usw. O.-R.) oder von einzelnen Mitgliedern (Art. 650,1

O.-R. usw.) ausgeübt werden können und dürfen. Eine Übertragung derselben an Nichtmitglieder, sofern eine solche zulässig ist (Art. 650,1 O.-R.), kann nur unter der Verantwortung der Verwaltung geschehen.[1])

Als ein vom Gesetz gefordertes, notwendiges Organ der Aktiengesellschaft steht die Verwaltung in keinem Vertragsverhältnis zu der Gesellschaft. Obwohl von der Generalversammlung gewählt, ist sie doch nach unserer Auffassung infolge ihrer Kompetenzen kraft Gesetzes innerhalb ihres Pflichtenkreises durchaus unabhängig von derselben und konstituiert sich innerhalb der Gesellschaft als Behörde.[2])

Dagegen liegt dem Verhältnis des einzelnen Verwaltungsmitgliedes zur Gesellschaft ein Vertrag zu Grunde, der durch den Wahlbeschluß der Generalversammlung einerseits und die Annahme der Wahl andererseits zustandekommt. Der rechtlichen Natur desselben entsprechend haben wir es mit einem Auftrag zu tun, den die Gesellschaft dem einzelnen Verwaltungsmitgliede als solchem erteilt.[3])

Als Mitglieder der Verwaltung im Sinne des Art. 649 O.-R. kommen nur diejenigen Personen in Frage, die durch die Generalversammlung hierzu bestimmt sind. Dies ist wohl zu beachten, da uns ein Blick in die Statuten einzelner Gesellschaften zeigt, daß die Verwaltung von dem in Art. 650,1 O.-R. gewährten Recht, der Übertragung der Geschäftsführung auch an außerhalb der Verwaltung stehende Personen, ausgiebigen Gebrauch macht. Durch die Übertragung[92]) von geschäftsführenden und teilweise auch von verwaltenden Funktionen wird keinesfalls die Mitgliedschaft an der Verwaltung nach Art. 649 O.-R. begründet. Wohl nehmen die mit den erwähnten Funktionen betrauten Personen in der Praxis vielfach eine den Verwaltungsmitgliedern beigeordnete und, wenn die Fähigkeit über die Unfähigkeit triumphiert, gar eine übergeordnete Stelle ein. Doch kann dadurch der rechtliche Unterschied nicht verwischt werden. Die Verwaltung bleibt für die

ihr an Dritte übertragenen Rechte und Pflichten gegenüber der Gesellschaft voll und ganz verantwortlich, während die von ihr beauftragten Personen nur ihrem Auftraggeber haften. Diese Tatsachen müssen bei der Beurteilung und Betrachtung der Organisationsformen ins Auge gefaßt werden, die auf Grund der Bestimmung des Art. 650,1 O.-R. möglich sind und die wir nun auf Grund der Statuten einzelner Gesellschaften feststellen wollen.

II. Die Organisation der Verwaltung.

1. Die Gliederung der Verwaltung.

Wenn wir die Statuten vieler Aktiengesellschaften durchlesen, so finden wir unter den Organen der Gesellschaft im allgemeinen nicht den von den Schöpfern des Obligationenrechtes gewählten Ausdruck »Verwaltung«. Worauf ist dies wohl zurückzuführen? Haberstich[5]) weist mit Recht in seinem Handbuch zum Schweizer. Obligationenrecht darauf hin, daß der Gesetzgeber durch den »glücklich entdeckten Begriff der Verwaltung in abstracto« sich über die Schwierigkeiten hinwegsetzt, welche durch die von der kaufmännischen Praxis vorgenommenen verschiedenartigen Gliederungen der verwaltenden und geschäftsführenden Tätigkeit entstehen, so daß, je nach der im einzelnen Fall bestehenden Gliederung eine allgemein zutreffende Bezeichnung sehr schwer zu finden ist. Es mußte also ein Generalausdruck gewählt werden, welcher der vorhandenen Gliederung Rechnung trägt, welch letztere aber auch in jeder bestehenden Variation demselben untergeordnet werden kann. Dies ist mit dem Wort »Verwaltung« erreicht worden.

Unterziehen wir nun die Statuten der Aktiengesellschaften einer näheren Betrachtung, so müssen wir

zwei Ausdrücke als vorherrschend und charakteristisch für die erwähnte Gliederung bezeichnen, nämlich »Verwaltungsrat« und »Direktion«. Wir begegnen denselben als Standardausdrücken für die gesamte Geschäftsleitung einer Aktiengesellschaft sowohl in den ältesten wie in den neuesten Statuten. Da aber die Gliederung der verwaltenden und geschäftsführenden Tätigkeit in der Entwicklung der Aktiengesellschaften nicht zu allen Zeiten dieselbe ist, so muß auch den in Frage kommenden Bezeichnungen jeweils eine verschiedene Bedeutung zugeschrieben werden.

a) Das eingliedrige oder Einheitssystem.

Verfolgen wir die Geschichte dieser Gliederung nach den Statuten schweizerischer Aktiengesellschaften, so glauben wir dabei zwei Systeme feststellen zu können. Wir bezeichnen das älteste und ursprüngliche als eingliedriges oder Einheitssystem. Dieses kennzeichnet sich in der kaufmännischen Praxis durch folgende Merkmale, die wir in der reinsten und ausgeprägtesten Form bei der Schweizer. Exportgesellschaft in Zürich vorfanden.

Die Gründer der Aktiengesellschaft sind fast ausschließlich alleinige Aktionäre. Sie übernehmen die Gesamtleitung des Unternehmens und konstituieren sich in dieser Tätigkeit als »Verwaltungsrat«. (Bei manchen Gesellschaften auch »Ausschuß« oder »Vorstand« genannt). Innerhalb dieses Organs tritt auf Beschluß des Verwaltungsrates eine Arbeitsteilung derart ein, daß dem einen oder andern Mitglied, entsprechend dessen Fähigkeiten und Kenntnissen, besondere Funktionen übertragen werden, welche auf dem Gebiete der Geschäftsführung auszuüben sind. In diesem Fall amten die betreffenden Mitglieder als »Direktoren«. Außerdem wird eine sog. »Kommission« gebildet, welcher Kontrollfunktionen übertragen werden. Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder machen ihren Einfluß in der rein verwaltenden Tätigkeit geltend.

Aus der ganzen Konstituierung der Geschäftsleitung gewinnt man den Eindruck, daß nicht der Gedanke einer »Kapitalassoziation« für die Einkleidung der Unternehmen in die Form einer Aktiengesellschaft entscheidend war, sondern daß es sich vielmehr um einen Zusammenschluß kapitalkräftiger Einzelunternehmer handelt, welche ihre eigenen zusammengelegten Kapitalien selbst verwalten wollen. Diese Unternehmerstellung der Verwaltungsräte geht auch daraus hervor, daß selbst die sog. Direktoren keinen fixen Gehalt, sondern nur einen prozentualen Anteil vom Reingewinn erhalten.

Die Anwendung der Aktiengesellschaftsform erstreckte sich allmählich auf immer weitere Gebiete des Wirtschaftslebens. Der Geschäftskreis der bestehenden Aktiengesellschaften erweiterte sich und neu zu gründende Unternehmungen mußten, wollten sie mit den vorhandenen in Konkurrenz treten, auf eine breite Kapitalbasis gestellt werden. Diese Entwicklung zwang die Gründer von Aktiengesellschaften, sich die nötigen Kapitalien auch aus Kreisen zu beschaffen, welche zugleich für die Leitung des Unternehmens nicht in Frage kommen konnten. Dadurch war auch eine Änderung des bisherigen Verwaltungstypus der Aktiengesellschaft bedingt.

b) Das zweigliedrige System.

Die zweckentsprechende äußerste Ausnützung der Kapitalien, die größere Verantwortung gegenüber den mit Kapital beteiligten Personen stellte immer größere Anforderungen an die Geschäftsführung. Man mußte bestrebt sein, tüchtige, mit den für die betreffende Unternehmung speziell nötigen Kenntnissen ausgerüstete Personen zu gewinnen, ohne dabei in Rücksicht zu ziehen, ob dieselben Aktionäre waren oder nicht. Dies führte zu der Ausgestaltung eines mehr oder weniger speziellen Geschäftsführungsorganes, das dem

Verwaltungsorgan gegenüber gestellt werden kann. Damit haben wir das zweigliedrige System.

Auch hier tritt uns ein Verwaltungsrat und eine Direktion entgegen, nur mit dem wesentlichen und für uns bedeutsamen Unterschiede, daß diese Ausdrücke nun zwei Organe repräsentieren, die mehr oder weniger selbständig sind.

Die Arbeitsteilung findet beim zweigliedrigen System nicht innerhalb eines Organes statt, sondern dieselbe tritt in einem zweiteiligen organischen Ausbau zutage, indem der Verwaltungsrat ein in der Hauptsache verwaltendes, die Direktion dagegen ein fast ausschließlich geschäftsführendes Organ wird.

Die Feststellung dieser organischen Zweiteilung hat für unsere Darlegungen zunächst einen doppelten Zweck, indem dieselbe uns zur Begründung des von der kaufmännischen Praxis geschaffenen Ausdrucks »Verwaltungsrat« dient und dann auch die Unterlage für die bestehenden Organisationsformen bildet. Treten wir nun der ersten Zweckbestimmung nahe und werfen wir die Frage auf: Inwiefern deckt sich der Name Verwaltungsrat mit der Verwaltung des O.-R.?

Nach den auf Seite 4 gemachten Ausführungen muß in jedem einzelnen Falle festgestellt werden, ob die Mitglieder der mit der Geschäftsführung betrauten Direktion auch Mitglieder der Verwaltung im Sinne des Art. 649 O.-R. sind. Die Mitglieder des Verwaltungsrates, wie ihn die Praxis geschaffen hat, sind auf jeden Fall Mitglieder der Verwaltung nach dem O.-R. Es unterliegt aber wohl keinem Zweifel, daß dem Gesetzgeber der Gedanke vorschwebte, für die A.-G. ein Verwaltungsorgan zu schaffen, das Verwaltung und Geschäftsführung übernimmt. In der Tat ist ja der Verwaltungsrat in jedem Fall auch als Geschäftsführungsorgan insofern zu betrachten, als er die volle Verantwortung für die Geschäftsführung hat, selbst wenn er dieselbe nicht ausübt. Wir können daher den Namen Verwaltungsrat im engeren oder weiteren Sinn auslegen und anwenden.

Im engeren Sinn wird der Ausdruck dann aufgefaßt werden müssen, wenn derselbe ein mit verwaltender Tätigkeit und geschäftsführender Verantwortung betrautes Organ darstellt. Neben diesem Verwaltungsrat tritt dann in der Praxis die geschäftsführende Direktion auf.

Üben nun aber die Mitglieder des Verwaltungsrates außer der verwaltenden auch die geschäftsführende Tätigkeit aus, dann ist der Verwaltungsrat identisch mit der Verwaltung nach Art. 649 O.-R., also im weiteren Sinne angewandt und aufgefaßt.

Aus diesen Darlegungen ersehen wir, daß die richtige Beurteilung und wahre Auslegung der Begriffe Verwaltungsrat und Direktion erst dadurch möglich ist, daß wir dieselben in Beziehung setzen zu dem Verwaltungsbegriff des Gesetzes, welcher die gesamten Verwaltungs- und Geschäftsführungskompetenzen der A.-G., sowie die Vertretung in sich schließt.

2. Die verschiedenen Organisationsformen der Verwaltung der Aktiengesellschaft.

Auf dieselbe Art und Weise gelangen wir zu der oben genannten zweiten Zweckbestimmung, der Feststellung der in der Verwaltung von Aktiengesellschaften bestehenden Organisationsformen. Je nach der Stellung der Direktion zum Verwaltungsrat im Hinblick auf den gesetzlichen Verwaltungsbegriff sind drei Formen der Organisation zu unterscheiden, die wir im folgenden betrachten wollen.

a) Die Geschäftsführung innerhalb der Verwaltung nach dem O.-R.

Die ursprüngliche, einfachste und wohl zugleich auch diejenige Organisationsform, welche dem Gesetzgeber vorschwebte, kennzeichnet sich dadurch, daß die

Vewaltung und Geschäftsführung nur von Mitgliedern der Verwaltung im Sinne des Art. 649 O.-R. ausgeübt wird. Die gesamte Leitung der A.-G. steht also dem Verwaltungsrat im weiteren Sinn zu.

Obwohl eine Teilung der Kompetenzen innerhalb des Verwaltungsrates in der vielgestaltigsten Weise möglich ist, und obgleich die enge organische Verquikung verwaltender und geschäftsführender Tätigkeit, deren reinliche Trennung schon aus praktischen Gründen niemals durchführbar ist, die größte Einheitlichkeit in der Geschäftsleitung verbürgt, finden wir diese Organisation nur bei einer geringen Anzahl von Aktiengesellschaften und zwar sind es meist sog. »Familiengründungen« oder kleinere Unternehmungen.

Wir begegnen gerade in der Schweiz sehr oft dem Typus der Familienaktiengesellschaft. Die Anwendung dieser Form für ein meist seit langen Jahren von einer Familie im engeren oder weiteren Sinn geführtes Unternehmen findet gewöhnlich deshalb statt, um den Erbgang der Familienglieder zu erleichtern.

Für die Wahl dieser Organisation der Verwaltung ist das persönliche Verhältnis entscheidend, denn es ist klar, daß die an der Leitung der A.-G. teilnehmenden Brüder, Vettern oder sonstige Verwandte sich als Mitglieder eines Verwaltungsorgans auf dieselbe Stufe gestellt wissen möchten.

Bei kleineren Unternehmungen ist die Verwaltung und Geschäftsführung oft in die Hände weniger Personen gelegt, welche als Verwaltungsrat fungieren. Hier sind meist die finanziellen Verhältnisse des Unternehmens entscheidend, die eine starke Belastung, welche ein größerer Verwaltungsapparat mit sich bringt, nicht zulassen. Die in den Statuten dieser Aktiengesellschaften aufgeführte Direktion ist dem Verwaltungsrat eingegliedert, was uns an das Einheitssystem erinnert.

b) Die Geschäftsführung außerhalb der Verwaltung nach dem O.-R.

Eine zweite Art der Organisation tritt uns in den Aktiengesellschaften entgegen, die eine reinliche Trennung von Verwaltung und Geschäftsführung insofern vornehmen, als der Verwaltungsrat in der Hauptsache verwaltende Funktionen ausübt, und die Direktion, welche vom Verwaltungsrat gewählt ist, die Geschäftsführung übernimmt. Die Direktoren sind in diesem Falle nicht Mitglieder des Verwaltungsrates; sie stehen außerhalb desselben. Dadurch werden, wie die Erfahrungen und Beobachtungen zeigen, zwei selbständige Organe geschaffen, die nur zu oft eigenmächtig handeln und einander gegenseitig negieren. Die »Krache«, welche gerade in Gesellschaften mit dieser Organisationsform vorkamen, haben gezeigt, wie entweder die Direktion ohne Rücksicht auf den Verwaltungsrat, oder umgekehrt, der Verwaltungsrat ohne die Direktion die Geschicke der Gesellschaft leitete und deren Ruin herbeiführte.

c) Die Geschäftsführung teils innerhalb, teils außerhalb der Verwaltung nach dem O.-R.

Die Erkenntnis dieser Gefahren und Mängel hat nun wohl auch zu der dritten Organisationsform geführt, welche eine Brücke zwischen Verwaltungsrat und Direktion herzustellen sucht. Der natürliche innere Konnex zwischen verwaltender und geschäftsführender Tätigkeit wird auf verschiedene Weise bewerkstelligt.

Zunächst wird innerhalb des Verwaltungsrates eine Gliederung vorgenommen, indem aus seiner Mitte heraus ein sog. Ausschuß oder auch Delegation, Direktionskommission, Aufsichtsrat usw. genannt, gewählt wird. Dieses Organ ist meist mit der speziellen Verwaltung, teilweise mit der Geschäftsführung oder deren besonderen Überwachung betraut. In manchen Gesellschaften bildet z. B. der Ausschuß sozusagen ein in sich abgeschlossenes

Organ, das durch eine zweckentsprechende Kompetenzzuteilung besonders wichtige verwaltende und geschäftsführende Pflichten ausübt (z. B. das Verwaltungskomitee der Schweizer. Unfallversicherungs A.-G. Winterthur).

Andere Unternehmen suchen die organische Trennung dadurch zu überbrücken, daß sie eine ständige Delegation des Verwaltungsrates in die sog. Generaldirektion, Direktion oder Geschäftsführung entsenden, so daß Mitglieder der Direktion auch zugleich Mitglieder des Verwaltungsrates sind (so z. B. bei der Maggi-Gesellschaft in Kempttal.)

Diese, vor allem von größeren Gesellschaften angewandte Organisationsform kommt dem Einheitstypus am nächsten.

Mit diesen Betrachtungen glauben wir die Hauptformen der Verwaltungsorganisationen der schweizerischen Aktiengesellschaften festgestellt zu haben. In einem späteren Abschnitt soll dann noch näher erörtert werden, welche Organisationsform uns für die Lösung der in unserer Untersuchung steckenden Probleme am besten und zweckmäßigsten erscheint.

3. Die Möglichkeit eines Vergleiches zwischen den Verwaltungsorganen nach dem H.-G.-B. und nach dem O.-R.

Die oben dargelegten Organisationen der schweizerischen Aktiengesellschaften haben schon vielfach Anlaß gegeben, auf die entsprechenden Institutionen der deutschen Aktiengesellschaften hinzuweisen und Vergleiche zu ziehen. Wir wollen daher in Folgendem untersuchen, ob und inwieweit solche Vergleiche möglich sind. Zu diesem Zweck ist es zunächst nötig, festzustellen, mit welchen Kompetenzen das H.-G.-B. die Verwaltungsorgane der Aktiengesellschaft, den Vorstand und Aufsichtsrat, ausstattet.

NB. Wir lassen hierbei die gesetzliche Vertretungspflicht absichtlich außer Betracht, da dieselbe für unseren Vergleich unwesentlich ist.

a) Die verwaltenden und geschäftsführenden Organe nach dem H.-G.-B.

Nach § 241,1 H.-G.-B. kommt dem Vorstand die Kompetenz der Geschäftsführung im allgemeinen zu. Außerdem sind noch weitere, speziell geschäftsführende Funktionen, z. B. in den §§ 239 und 260 aufgeführt. Ferner liegt dem Vorstand eine Reihe verwaltender Pflichten ob, wie sie beispielsweise den §§ 195,1, 201,1, 234,1 und 3, 240 etc. zu entnehmen sind.

Die Hauptaufgabe des Aufsichtsrates besteht nach § 246 H.-G.-B. in der Kontrolle. Daneben erstrecken sich seine Pflichten auch auf die Ausübung verschiedener Verwaltungsakte, was aus den §§ 195,1, 222,4, 238, 246,2, 254, 280 u. a. hervorgeht. In den meisten Fällen werden aber die Verwaltungsfunktionen durch die Statuten erheblich vermehrt. Außer den genannten Funktionen hat der Aufsichtsrat auch oft sehr weitgehende geschäftsführende Pflichten, die statutarisch festgelegt sind.

b) Vorstand und Aufsichtsrat im Vergleich zu der Verwaltung nach dem O.-R.

Fassen wir zunächst nur die vom Gesetzgeber geforderten Pflichten ins Auge, so kommen dem Vorstand zu: Geschäftsführung und Verwaltung. Stellen wir diesen Tatsachen die Verhältnisse des Schweizerischen Obligationenrechtes gegenüber, so sehen wir, daß der Gesetzgeber der Verwaltung nach Art. 649 O.-R. Geschäftsführung und Verwaltung überträgt. Ziehen wir hierbei auch die in Art. 650,1 O.-R. geschaffene Möglichkeit in Betracht, daß die Geschäftsführung einem besonderen Organ übertragen werden kann, so haben wir, der Absicht des Gesetzgebers folgend, die Möglichkeit der Trennung von Geschäftsführung und Verwaltung, indem erstere im allgemeinen einer sog. Direktion, letztere im allgemeinen dem sog.

Verwaltungsrat zukommt. Überblicken wir nun die Vergleichsobjekte mit ihren gesetzlichen Funktionen, so kommen wir zu der Erkenntnis, daß ein vollkommener Vergleich auf gesetzlicher Basis aus folgenden Gründen nicht möglich ist.

Die gesetzlichen Funktionen bezüglich Verwaltung und Geschäftsführung sind nach dem H.-G.-B. und nach dem O.-R. nicht einheitlich dem einen oder anderen Organ zugeschrieben. Das H.-G.-B. überträgt verwaltende Funktionen sowohl dem Vorstand, als auch dem Aufsichtsrat, während das O.-R. dieselben ausschließlich von der Verwaltung (nach Art. 649 O.-R.), beziehungsweise von dem von der Praxis geschaffenen Verwaltungsrat verlangt.

c) Vorstand und Aufsichtsrat im Vergleich zu dem Verwaltungsrat und der Direktion.

Auch wenn man versuchte, die gesetzlichen Pflichten von Aufsichtsrat und Vorstand denen des Verwaltungsrates und der Direktion gegenüber zu stellen, so ließe ein vollkommener Vergleich sich doch nicht bewerkstelligen, da die Vergleichsobjekte nicht mit gleichartigen Kompetenzen ausgestattet sind.

Ferner ist noch anzuführen, daß der Verwaltungsrat und die Direktion der schweizerischen Aktiengesellschaft nur Geschäftsführungs- und Verwaltungskompetenzen in sich vereinigen, während Aufsichtsrat und Vorstand zudem noch die Kontrollkompetenz besitzen.

d) Der deutsche Vorstand und die schweizerische Verwaltung.

Auch ein Vergleich zwischen dem deutschen Vorstand und der Verwaltung nach Art. 649 O.-R. ist hinkend, obwohl beiden Geschäftsführung und Verwaltung zukommt und zwar deshalb, weil der Vorstand

nach dem H.-G.-B. ausschließlich Geschäftsführungsorgan, dagegen nicht in demselben Maße Verwaltungsorgan ist, während der Verwaltung nach dem O.-R. sämtliche Geschäftsführungs- und Verwaltungspflichten zugewiesen sind.

e) Vorstand und Aufsichtsrat, ein reines Verwaltungs- bezw. Aufsichtsorgan?

Aus diesen Vergleichen ersehen wir, daß durch die Zuteilung von Aufgaben verschiedener Natur an ein Organ und durch die Zuweisung von Funktionen derselben Natur an verschiedene Organe, es für die deutchen Verhältnisse sehr schwierig ist, ein reines Verwaltungs-, bezw. ein reines Aufsichtsorgan zu statuieren. Und doch finden wir in der Literatur[90]) [91]) die Ansicht vertreten, daß der Vorstand das Verwaltungsorgan der Aktiengesellschaft sei und der Aufsichtsrat das Aufsichts-, bezw. Kontrollorgan derselben. Dieser Auffassung können wir uns aus folgenden Gründen nicht anschließen.

Wie wir schon erwähnten, fordert das H.-G.-B. von dem Vorstand neben der ihm ausschließlich zukommenden Geschäftsführung auch noch die Ausübung verwaltender Funktionen. In der Übertragung der letzterwähnten Pflichten erblicken wir keinen genügenden Grund, um daraus die Stellung als Verwaltungsorgan der Aktiengesellschaft statuieren zu können.

Ebensowenig kann aber auch das andere Organ, welches das Gesetz mit verwaltenden Funktionen betraut, der Aufsichtsrat, nicht als reines Verwaltungsorgan angesehen werden, obwohl ihm sehr wichtige Aufgaben verwaltender Natur obliegen.

Durch die Zuweisung der Verwaltungspflichten an zwei Organe ist es streng genommen unmöglich, das eine oder andere Organ als das Verwaltungsorgan der Aktiengesellschaft zu bezeichnen. Will man aber trotzdem ein solches festgestellt wissen, so müßte in erster

Linie der Aufsichtsrat, gemäß der Bedeutung seiner verwaltenden Tätigkeit, als das Verwaltungsorgan der Aktiengesellschaft betrachtet werden.

Mit diesen Ausführungen sind wir zugleich auch schon in Gegensatz getreten zu der Behauptung, daß in dem Aufsichtsrat ein reines Aufsichtsorgan zu erblicken sei. Um unsere Ansicht hierüber noch näher zu begründen, wollen wir kurz auf die Entstehung des Aufsichtsrates eingehen.

In den Statuten mancher deutschen Aktiengesellschaften, welche vor der Aktiennovelle vom 11. Juni 1870 bestanden, begegnen wir einem Verwaltungsrat und einer Direktion als Organe der Aktiengesellschaft. Dem Verwaltungsrat lagen ausschließlich verwaltende und in hohem Maße geschäftsführende Pflichten ob. Die Direktion war mehr auf die richtige Ausführung der Verwaltungsratsbeschlüsse bedacht. Durch oben genannte Novelle wurde ein Aufsichtsrat verlangt, der — nach Ansicht Passows[4]) — nicht unter einem anderen Namen in die Pflichten und Rechte des bestehenden Verwaltungsrates eintreten, sondern der nach der Absicht des Gesetzgebers nur ein reines Aufsichtsorgan sein sollte im Interesse der Aktionäre und an Stelle der nun in Wegfall kommenden Staatsaufsicht. Es ist richtig, daß es nicht in der Absicht des Gesetzgebers lag, den bestehenden Verwaltungsrat in einen Aufsichtsrat umzutaufen, wie die kaufmännische Praxis es vielfach trotzdem zu tun pflegte, indem sie in den Statuten die alte Bezeichnung »Verwaltungsrat« durch den gesetzlichen Ausdruck »Aufsichtsrat« ersetzte.

Andererseits darf aber auch nicht angenommen werden, daß der Gesetzgeber beabsichtigte, die bisher vom Verwaltungsrate ausgeübten verwaltenden und geschäftsführenden Pflichten dem Vorstande zu übertragen, wodurch derselbe zum Verwaltungs- und Geschäftsführungsorgan gestempelt worden wäre. Den von der Praxis begangenen Weg der natürlichen Verquikung von geschäftsführender und verwaltender Tätigkeit

konnte auch das Gesetz bei der Reform nicht unberücksichtigt lassen, so daß die Notwendigkeit bestand, dem ausschließlichen Geschäftsführungsorgan, dem Vorstand, auch gewisse verwaltende Funktionen zuzuweisen. Ebenso mußte der Gesetzgeber bei der Schaffung des Aufsichtsrates in Erwägung ziehen, daß in der Ausübung der wichtigsten und entscheidentsten verwaltenden Funktionen schon eine gewisse Kontrolltätigkeit liegt, weshalb er ein Verwaltungs- und Aufsichtsorgan zu schaffen genötigt war. Diese theoretischen Erwägungen des Gesetzgebers haben sich auch in der Praxis als richtig erwiesen, denn, wie wir unten sehen, werden die verwaltenden Funktionen des Aufsichtsrates in den Statuten noch erheblich vermehrt.

Endlich wollen wir noch darauf hinweisen, daß die Gesetzgeber der beiden Länder bei den in Frage kommenden Institutionen von ganz verschiedenen Prinzipien ausgingen, was in der Systematik zutage tritt.

f) Die prinzipielle Auffassung der Gesetzgeber des deutschen und schweizerischen Rechtes über die Verwaltungsorgane.

Der deutsche Gesetzgeber verschmilzt in der Hauptsache Verwaltung und Kontrolle und isoliert davon die Geschäftsführung. Er wollte in dem Aufsichtsrat eine Institution schaffen, welche die Gesellschaft verwaltet, leitet, kontrolliert. Reinlich getrennt davon statuiert er dann die selbständige Geschäftsführung. Dadurch wird der Aufsichtsrat von dem Gesetzgeber auf eine Warte gestellt, von welcher aus die Erfüllung der ihm gestellten Aufgaben nicht möglich ist, da infolge der Trennung der Geschäftsführung von der Verwaltung der organische Konnex zur wirtschaftlichen Tätigkeit der Gesellschaft fehlt.

Der schweizerische Gesetzgeber dagegen verquickt Verwaltung und Geschäftsführung und schafft außerdem noch ein reines Kontrollorgan. Diese Systematik ist

zweifellos die natürliche und richtige und gibt der Verwaltung eine Stellung, die hoch genug ist, um die Gesellschaft zu leiten, die sie aber auch andererseits in die wirtschaftliche Tätigkeit der Gesellschaft hineinversetzt. Die im Gesetz geschaffene Organisationsbasis ist gut; wenn dazu noch ein zweckentsprechender praktischer Ausbau der einzelnen Teile durch die Praxis kommt, so ist dadurch die formelle Gewähr für eine gute Verwaltung, Geschäftsführung und Kontrolle gegeben.

g) Der deutsche Aufsichtsrat in praxi.

Wie verhält es sich nun mit den für unseren Vergleich in Betracht kommenden Institutionen in der Praxis?

Es ist zur Genüge bekannt, daß der deutsche Aufsichtsrat seiner vom Gesetz verlangten Hauptaufgabe, als Kontrollorgan, nicht nachkommt, bezw. unter den obwaltenden Umständen nicht nachkommen kann. Man hat bei der Beurteilung dieser Frage die Entwicklung der wirtschaftlichen Verhältnisse, die Expansion der Einzelunternehmungen, das Bestreben verwandter Unternehmungen nach Zusammenschluß und anderes mehr zu berücksichtigen, um die aus dem Bedürfnis heraus entstandenen Funktionen des Aufsichtsrates zu verstehen. Wir können sagen, daß dieselben in Wirklichkeit in der Hauptsache verwaltender und geschäftspolitischer Natur sind. Ein Einblick in die Statuten vieler Gesellschaften liefert uns den Beweis, daß die verwaltende Tätigkeit von größter Wichtigkeit für den Aufsichtsrat ist. Als Beleg hierfür mag uns § 13 der Statuten der »Deutsche Waffen- und Munitionsfabriken zu Berlin« dienen, der folgendes bestimmt: Dem Aufsichtsrat sind insbesondere folgende Geschäfte zugewiesen:

a) »Die Wahl der Vorstandsmitglieder und ihrer Stellvertreter, sowie die Festsetzung der denselben zu bewilligenden Gehälter und Emolumente, die Zustimmung zur Bestellung von Prokuristen.

b) Beschlußfassung über den Erwerb, die Veräußerung, sowie die Verpfändung von Immobilien.

c) Beschlußfassung über den Erwerb, die Veräußerung, sowie die Verpfändung und Löschung hypothekarisch eingetragener Kapitalien.

d) Beschlußfassung über die Kontrahierung von eigentlichen Anleihen.

e) Die Genehmigung der vom Vorstande vorzuschlagenden Neubauten und Umbauten.

f) Die Bestimmung über die Anlegung und Verwaltung des gesetzlichen Reservefonds, sowie die Verwaltung der Spezialreserven oder einzelner Beträge aus denselben.

g) Die Genehmigung zur Errichtung von Zweigniederlassungen und Filialgeschäften und Beteiligungen an anderen Geschäften.

h) Die Genehmigung zur Anschaffung von Mobilien, Utensilien und Maschinen, wenn die Ausgaben hierfür im einzelnen Falle mehr als 5000 Mark betragen.

i) Die Genehmigung zur Anstellung von Beamten über die vom Aufsichtsrat in seinen Instruktionen festgesetzten Grenze.«

Die geschäftspolitischen Funktionen des Aufsichtsrates werden uns klar werden, wenn wir in einem späteren Abschnitt auf die Motive zu sprechen kommen, welche für die Übertragung einer Aufsichtsratstelle bestimmend sind.

Es liegt in der Natur der Verwaltungstätigkeit begründet, daß dieselbe auch teilweise geschäftsführende Tätigkeit in sich begreift, womit dann auch eine Überwachung der Geschäftsführung implicite gegeben ist. Damit hätten wir im großen ganzen die tatsächlichen Funktionen des Aufsichtsrates zusammengestellt.

h) Der schweizerische Verwaltungsrat in praxi.

Wie steht es nun mit dem schweizerischen Verwaltungsrat, den sich die Praxis geschaffen hat? In Wirklichkeit kommen auch ihm in der Hauptsache verwaltende Funktionen zu, außerdem aber auch, selbst

in den Fällen, in welchen die Geschäftsführung einer Direktion übertragen ist, oft noch sehr weitgehende geschäftsführende Funktionen. Die Verantwortung, welche der Verwaltungsrat in jedem Falle für die Geschäftsführung hat, verpflichtet ihn auch zur Überwachung derselben.

Auf Grund dieser Darlegungen stellen wir fest, daß die Gegenüberstellung der tatsächlichen Funktionen des Aufsichts- bezw. Verwaltungsrates einen Vergleich ermöglicht, aus dem hervorgeht, daß die beiden Organe in der Praxis einander ziemlich entsprechen.

i) Der deutsche Vorstand und die schweizerische Direktion in praxi.

Ein Vergleich zwischen der Praxis der schweizerischen Direktion und dem deutschen Vorstande ergibt, daß diese beiden Organe sich insofern entsprechen, als ihnen im allgemeinen in der Hauptsache geschäftsführende Pflichten auferlegt sind, außerdem aber auch solche verwaltender Natur. Wir berücksichtigen bei diesem Vergleich nicht, daß wir sowohl in Deutschland, als auch in der Schweiz Fälle haben, in welchen der Direktor auf die Beamtenstufe herabgedrückt wird und ihm nur noch sein Titel als Unterscheidungsmerkmal von seinen Kollegen bleibt.

Die repräsentative Stellung tritt dann eigentlich nur in der Vertretung zu Tage, welche dem deutschen Vorstand laut Gesetz, der schweizerischen Direktion laut Statut zukommt.

k) Der deutsche Aufsichtsrat und die schweizerische Kontrollstelle.

Die Praxis der gesetzlichen Kontrollorgane der beiden Länder zu vergleichen ist nicht möglich, da der Aufsichtsrat in Wirklichkeit nur die Geschäftsführungskontrolle ausübt, die dem schweizerischen gesetzlichen

Kontrollorgan nicht zugewiesen ist. Ein Teilvergleich kann insofern gemacht werden, als die Überwachung der Geschäftsführung in der Schweiz vom Verwaltungsrat ausgeübt wird, welchem diese Funktion freilich nicht direkt durch das Gesetz auferlegt ist, sondern nur indirekt durch die Verantwortung für die Geschäftsführung.

Wenn durch die Entstehung der verschiedenen Organisationsformen, die durch die Kompetenzausscheidung innerhalb der Verwaltung hervorgerufen werden, verschiedene Bezeichnungen entstanden sind, so möchten wir bei unseren Ausführungen an dem Ausdruck Verwaltungsrat festhalten und in demselben auch die von der Praxis geschaffene Direktion inbegriffen wissen. Wir glauben dies sehr wohl rechtfertigen zu können, da der Verwaltungsrat in jedem Fall die Geschäftsführungskompetenz besitzt.

III. Die Wahl des Verwaltungsrates.

1. Die Wahl des ersten Verwaltungsrates.

Gehen wir zunächst von den Gesetzesvorschriften aus, so finden wir in Art. 644, Abs. 3, Ziff. 1 O.-R. die Bestimmung, daß zu den ausschließlichen Befugnissen der Generalversammlung die Wahlen der Verwaltung und der Kontrollstelle gehören. Eine Abweichung hiervon haben wir im Art. 649,4 O.-R., wonach der erste Verwaltungsrat für die drei ersten Jahre durch die Statuten bezeichnet werden kann, ohne daß eine Bestätigung durch die Generalversammlung nötig ist. Vielleicht hat der Gesetzgeber diese Bestimmung damit motiviert, daß die ersten Generalversammlungen meist ganz unter dem Einfluß der Gründer der neuen Aktiengesellschaft stehen; und daß es somit in Wirklichkeit auf dasselbe hinauskommt, ob die Gründer, welche in vielen Fällen die Majorität der Aktien besitzen, von

vornherein den Verwaltungsrat statutarisch bestimmen, oder ob derselbe offiziell durch die, in der Hauptsache aus den Gründern sich zusammensetzende Generalversammlung gewählt wird. Wir dürfen uns der in Art. 649,4 liegenden Gefahr nicht verschließen. Denken wir z. B. daran, daß viele Aktiengesellschaften gegründet werden, um Patente usw. auszunützen. Der Erfinder, der zugleich Gründer der Gesellschaft ist, besitzt kein Kapital, weshalb dasselbe durch die Aktiengesellschaftsform beschafft werden soll. Großaktionäre, wie wir diese vor allem bei Illationsgründungen haben, gibt es nicht. Im Verwaltungsrate sitzen Freunde und Bekannte des Erfinders, die eine angesehene öffentliche und soziale Stellung einnehmen und deshalb vertrauenerweckend auf die Kleinkapitalisten wirken. Von einer Vertretung der Aktionärinteressen im Verwaltungsrat kann für die drei ersten Jahre keine Rede sein. Mag es mit der Unternehmung gehen, wie es will, die Aktionäre werden machtlos zusehen müssen.

Bei Schwindelgründungen stecken meist die statutarisch bezeichneten ersten und glücklicherweise auch zugleich letzten Verwaltungsräte unter einer Decke. Die Praxis ist sich der bestehenden Gefahren auch teilweise bewußt und setzt daher häufig, sofern es möglich ist, eine Neuwahl schon nach einem Jahre an.

Anderseits soll aber auch nicht verkannt werden, daß z. B. bei Gründungen, welche die gesunde Erweiterung eines schon bestehenden Unternehmens bezwecken, der Gründereinfluß besonders für die ersten Jahre sehr segensreich sein kann. Nicht selten sind es in diesem Falle die bisherigen Besitzer und oft zugleich Leiter des alten Unternehmens, welche die Aktiengesellschaft gründen und es ist klar, daß diese gerade in den Übergangsjahren, wenn nicht die Leitung selbst, so doch einen entscheidenden Einfluß auf dieselbe beizubehalten für nötig erachten.

2. Die Wahl des Verwaltungsrates durch die Generalversammlung.

a) Die Wahlvorbereitung.

Die Regelung der Berufung der Generalversammlung ist nach Art. 646,1 O.-R. den Statuten überlassen. Je nachdem wir Gesellschaften haben, deren Aktien auf den Namen oder auf den Inhaber lauten, ist auch die Art der Berufung verschieden. Im ersteren Falle müssen die Aktionäre laut Art. 641,3 O.-R. durch eingeschriebenen Brief einberufen werden. Diese Bestimmung ist dann auch in den Statuten gewöhnlich noch näher ausgeführt. So bestimmen z. B. die Statuten der Fabrik von Maggis Nahrungsmitteln in Kempttal: »Zu den Generalversammlungen sind die Aktionäre durch eingeschriebenen Brief zehn Tage vor dem Versammlungstage einzuberufen.« Bei Gesellschaften mit Inhaberaktien dagegen erfolgt die Berufung durch die Zeitungen. So heißt es in § 41 der Statuten des Schweizerischen Bankvereins: »Alle an die Aktionäre zu erlassenden Bekanntmachungen erfolgen in den durch den Verwaltungsrat zu bestimmenden Zeitungen. Als solche sind bis auf weiteres bezeichnet: Schweizerisches Handelsamtsblatt in Bern, Basler Nachrichten in Basel, Neue Zürcher Zeitung in Zürich, Tagblatt der Stadt St. Gallen in St. Gallen, Journal de Genève in Genf, Frankfurter Zeitung in Frankfurt a. M.«

Der genügenden Veröffentlichung der Einladung zur Generalversammlung wird nicht immer in dem Maße Rechnung getragen, wie es sein sollte. Erfolgt dieselbe z. B. nur im Schweizerischen Handelsamtsblatt, wie dies bei manchen Gesellschaften der Fall ist, so dürfte dies kaum genügen. Wenn der Aktionär nicht weiß, wann eine Generalversammlung stattfindet, dann kann er sein Interesse an derselben durch seine Anwesenheit auch nicht bezeugen. Es mag auch darin mit ein Grund liegen, daß die Generalversammlungen so schlecht

besucht sind. Zum mindesten soll die Publikation in einer geeigneten Zeitung des Platzes erfolgen, an dem die Firma ihren Sitz hat, ferner in einem Blatte, das an dem Platze erscheint, an dessen Börse die Aktien eingeführt sind.[103]) Rekrutiert sich eine größere Anzahl von Aktionären aus einer bestimmten Gegend, oder gar dem benachbarten Auslande, so soll auch darauf weitgehend Rücksicht genommen werden. Man sollte kein geeignet erscheinendes Mittel unversucht lassen, um auch die Kleinaktionäre, die meist beim Dividenden- und Kursinteresse stehen bleiben, zur Ausübung ihrer Rechte und Pflichten in der Generalversammlung heranzuziehen.

b) Die gegenwärtige Wahlpraxis.

Hat der Aktionär nun in der Einladung gelesen, daß Neuwahlen zum Verwaltungsrat stattfinden, so ist ihm dadurch wohl die Wahlhandlung angezeigt, nicht aber der für die Wahl in Betracht kommende Kandidat, was doch sehr wichtig ist. Die gegenwärtige Wahlpraxis in der Generalversammlung geht dahin, daß der Präsident mit einer im Schoße des Verwaltungsrates beschlossenen Tatsache vor die Generalversammlung tritt und über die von ihm vorgeschlagenen Personen abstimmen läßt. Auf diese Weise ist es dem Aktionär gar nicht möglich, sich über die Persönlichkeit und die Qualifikation der Kandidaten zu informieren. Um dies zu ermöglichen, möchten wir vorschlagen, daß in dem Büro, in welchem die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung und der Bericht der Rechnungsrevisoren zur Einsicht aufgelegt ist, auch noch eine Liste der Verwaltungsratskandidaten zur Auflage kommt, welche seitens des Verwaltungsrates vorgeschlagen sind. Außerdem sollten auch die Wünsche und Vorschläge seitens der im Verwaltungsrat nicht vertretenen Aktionäre für die Wahl berücksichtigt und auf der genannten Liste eingetragen werden. Hier besteht nun die Gefahr einer Zersplitterung, indem, durch die Vielzahl von

Kleinaktionären bedingt, zu viele Kandidaten aufgestellt werden könnten. Dadurch würde die Minoritätskraft geschwächt und der beabsichtigte Zweck doch nicht erreicht. Es müßte also eine Einigung erstrebt werden auf einen Kandidaten, der bei dem von uns später vorzuschlagenden Wahlsystem auch Aussicht hätte, gewählt zu werden.

c) Die Notwendigkeit einer Reform der Wahlpraxis (Beispiele).

Eine Vertretung der Kleinaktionäre im Verwaltungsrat ist aber von um so größerer Wichtigkeit, als die Erfahrung schon oft gezeigt hat, daß ihre Interessen sich nicht immer mit denjenigen der Großaktionäre decken. Ein solcher Interessenkonflikt ist meist dann vorhanden, wenn das Motiv des Erwerbes, bezw. Besitzes einer Aktienmajorität geschäftspolitischer Natur ist. In diesem Falle wird die Geschäftspolitik der Großaktionäre nicht auf einen dauernden Rentenbezug hinzielen, wie dies wohl von den meisten andern Aktionären beabsichtigt ist. Wir können uns nicht der in der Literatur und im täglichen Leben herrschenden Anschauung anschließen, daß die meisten Kleinaktionäre sich Aktien erwerben, um durch die Steigung des Kurses Spekulationsgewinne zu erzielen. Je mehr die Geschäftsleitungen der Aktiengesellschaften heutzutage auf eine stabile Dividende hinwirken, umsomehr legt auch der Privatmann sein Kapital in Aktien an, in der Erwartung, in gewissen Papieren privater Unternehmungen eine dauernde Rentenanlage zu haben. Gerade er wird auch darauf ausgehen, nicht allzugroße Beträge in einer Gesellschaft zu investieren, um das Verlustrisiko herabzumindern und sein Renteneinkommen zu sichern. Folgende Beispiele mögen uns die Tatsachen und die Gründe von Interessengegensätzen zwischen den Aktionärgruppen vor Augen führen.

NB. Wir entnehmen diese den deutschen Verhältnissen und können das auch ohne Bedenken tun, da wir dieselben typischen Zustände auch bei den schweizer. Aktiengesellschaften antreffen.

Ende 1913[6]) ging mehr als die Hälfte des aus 5 Millionen Mark bestehenden Aktienkapitales des Vereins Chemischer Fabriken A.-G. in Zeitz in den Besitz der Badischen Anilin- und Sodafabrik A.-G. und der Farbenfabriken vormals Friedr. Bayer & Co. in Leverkusen über. Diese Transaktion hatte den Zweck, sich einen großen Abnehmer und Verarbeiter schwefelsauren Ammoniaks anzugliedern, den der genannte Konzern neuerdings in sehr verstärktem Umfange produzierte. Kurz nach dem Übergang trat ein Kurssturz ein und zwar innerhalb einiger Monate von 135 % auf 105 %. Zugleich hörte man auch von einem bevorstehenden Dividendenrückgang, der den seit Gründung der Gesellschaft im Jahre 1907 stabilen Dividendensatz von 8 % auf die Hälfte herunterdrücken werde. Die Besorgnisse der Einzelaktionäre der Zeitzer Gesellschaft waren groß infolge der überraschend rückläufigen Bewegung des Aktienkurses und der Dividende und man brachte diese Symptome in Zusammenhang mit dem Übergang der Majorität der Aktien in andere Hände. Man vermutete stark, daß durch veränderte Bilanzierung Kurs und Rentabilität heruntergedrückt werden solle, um zu niedrigen Kursen in den Besitz einer qualifizierten Mehrheit oder des Gesamtunternehmens zu kommen. Sollte diese Vermutung zur Wirklichkeit werden, so hätten wir hiermit ein bezeichnendes Beispiel dafür, wie entgegengesetzt die Interessen sein können.

Der in folgendem Beispiel[7]) sich zeigende Interessenkonflikt zwischen Großaktionären und einer Minderheit von Aktionären ist dadurch hervorgerufen, daß erstere sich die Majorität der Aktien erwarben, um die Herrschaft über das Unternehmen auszuüben, aber nicht zum Vorteil der Gesellschaft, sondern um für sich selbst aus Lieferungen oder aus sonstigem Geschäftsverkehr mit derselben Gewinn zu ziehen.

An der Gründung der Pyroluzit-A.-G. in Beuthen, die in Rußland Erze fördert, haben sich die Wittkowitzer Bergbau- und Eisengesellschaft, die Donnersmarckhütte,

die Eisenerz G. m. b. H. in Frankfurt a. M., Rawack & Grünfeld A.-G. in Beuthen, sowie die A.-G. für Montanindustrie beteiligt. Eine Dividende hat die Gesellschaft noch nicht verteilt, hat aber die vorhandene Unterbilanz ziemlich abgeschrieben. Die Pyroluzit-A.-G. liefert ihre Erze an die bei ihr maßgebend beteiligten Montanunternehmungen; ihre anderen Aktionäre mögen als Erzhändler ähnliche Interessen wie die Montanwerke verfolgen bis auf die A.-G. für Montanindustrie in Berlin. Diese beschäftigt sich zwar auch mit dem Erzhandel, trägt aber in der Hauptsache den Charakter einer Trustgesellschaft für Montan- und andere Werte. Nun verlangt diese Gesellschaft eine andere Bilanzierung, um eine Dividendenverteilung zu erzielen, da sie kein Interesse an den Erzlieferungen habe. Sie sucht also eine Schadloshaltung in der Dividende gegenüber den Großinteressenten, welche Erz erhalten und jedenfalls zu einem vorteilhaften Preis.

Den Höhepunkt[8]) einer Majoritätspolitik und eines Konfliktes, wie er zwischen Aktionärgruppen kaum schärfer bestehen kann, zeigt uns ein Vorkommnis in der Prein-Gewebe-A.-G. in Hannover. Die Gesellschaft wurde mit einem Aktienkapital von 1,5 Millionen Mark gegründet. Der Wert der Patente, welche ausgebeutet werden sollten, wurde zu 1,1 Millionen Mark angesetzt, was viel zu hoch war. Sehr bald ergab sich, daß die erwartete Rentabilität nicht eintrat und daß Gründung, sowie Geschäftsführung der Gesellschaft ernster Kritik unterworfen werden mußten. Da die Aktien nicht voll einbezahlt waren, suchte ein Teil der Aktionäre sich von dieser Pflicht zu befreien. Auch die Liquidation hoffte man herbeiführen zu können, aber alles ohne Erfolg. Nun wurde eine außerordentliche Generalversammlung einberufen. Der Hauptaktionär, welcher im Besitz der Majorität der Aktien war, rief, ohne Berücksichtigung des Widerspruches der anderen Aktionäre, den gesamten Aufsichtsrat ab und wählte sich selbst in den nun zu bildenden Aufsichtsrat, welchen er nach

seinem Wunsche zusammensetze. An eine Liquidation, wie dies für die Einzelaktionäre am vorteilhaftesten wäre, ist nun gar nicht zu denken, im Gegenteil wird der Hauptaktionär, der durch die Überwertung seiner eingebrachten Patente zu der Aktienmajorität kam, suchen, der Gesellschaft noch mehr Patente aufzuzwingen und dadurch rascher den Ruin der Gesellschaft herbeiführen.

Diese Übelstände der Majorisierung einer Minderheit zum Schaden der letzteren erheischen eine Änderung, bezw. Besserung. Dazu kann die schon erwähnte sorgfältige Wahlvorbereitung beitragen. Der nächste und wichtigste Schritt aber ist die Änderung des bestehenden Wahlmodus.

d) Der Wahlmodus.

aa) In der Gegenwart.

Die Wahl der Mitglieder des Verwaltungsrates erfolgt mittels Ausübung des Stimmrechtes, das in Art. 640 O.-R. seine Regelung findet: »Die Aktionäre üben ihr Stimmrecht in der Generalversammlung nach Verhältnis der Zahl der in ihrem Besitz befindlichen Aktien aus. Jeder Aktionär, auch wenn er nur eine Aktie besitzt, hat eine Stimme. Vorbehalten bleibt der Gesellschaft durch ihre Statuten die Stimmenzahl der Besitzer von mehreren Aktien zu beschränken. Keinesfalls darf ein einzelner Aktionär mehr als den fünften Teil der sämtlichen vertretenen Stimmrechte in sich vereinigen.«

Ausschlaggebend für die Stimmkraft ist also der Aktienbesitz. Dadurch wird das Kapital zur herrschenden Macht in der Aktiengesellschaft proklamiert. Der obiger Bestimmung zu Grunde liegende kapitalistische Gedanke wird aber insofern etwas abgeschwächt, als auch der Besitz nur einer Aktie schon das Recht zu stimmen verleiht, wie ein solcher von 100 Aktien und ferner auch dadurch, daß kein Aktionär, mag sein Aktienbesitz

noch so groß sein, mehr als ein Fünftel der sämtlichen vertretenen Stimmrechte auf sich vereinigen darf. Weitere statutarische Beschränkungen sind zulässig, wovon die Praxis auch in vielen Fällen Gebrauch macht, wie uns die folgenden Beispiele zeigen mögen.

§ 17 der Statuten des Schweizer. Bankvereins bestimmt z. B. darüber folgendes: »Eine bis fünf Aktien geben das Recht auf eine Stimme, je fünf mehr geben das Recht auf eine weitere Stimme. Für die Ermittlung der Stimmenzahl eines an der Generalversammlung teilnehmenden Aktionärs werden seine eigenen und diejenigen, welche er vertritt, zusammengerechnet. Niemand darf mehr als ein Fünftel der vertretenen Stimmen auf sich vereinigen.«

Das Statut der Société Anonyme des Chocolat au Lait F. L. Cailler, Broc, bestimmt, daß kein Aktionär mehr als 3000 Stimmen auf sich vereinigen darf.

Andererseits ist es auch möglich, daß einer Aktie eine höhere Stimmkraft als eins gegeben wird, wobei meist die Qualität der Aktie maßgebend ist. Ein Beispiel hierfür haben wir in den Statuten der A.-G. Tobler & Co., Bern, in welchen § 12 folgendes bestimmt: »Jede vertretene Prioritätsaktie berechtigt zur Abgabe von 5 Stimmen, jede vertretene Stammaktie zur Abgabe von einer Stimme.«

Mögen sich da und dort in den Statuten Vorschriften über das Stimmrecht zu Gunsten der Minorität finden, so lehrt uns doch die Erfahrung, daß in den Generalversammlungen der Majoritätsbesitz meist die unumschränkte Herrschaft hat und die Besetzung des Verwaltungsrates nach seinem Wunsche vornimmt. Diese Tatsache bringt aber die große Gefahr mit sich, daß dadurch der Geschäftsleitung eines Unternehmens der Stempel einer einseitigen Interessenpolitik aufgedrückt wird, was nicht immer ein Vorteil für das wirtschaftliche Gedeihen derselben ist. Diesem Übelstand kann dadurch abgeholfen werden, daß es jeder Aktionärgruppe ermöglicht wird, ihre Interessen im Verhältnis und auf Grund ihrer

Kapitalbeteiligung im Verwaltungsrate vertreten zu lassen. Unter dem heute bestehenden Wahlmodus des »absoluten Mehr« ist dies aber nicht möglich. Wir möchten daher die Einführung eines Wahlsystems zum Vorschlag bringen, das den obigen berechtigten Anforderungen entsprechen würde und welches wir in der Proportionalwahl erblicken. Dieses bei staatlichen und kommunalen Wahlen angewandte System hat in Belgien und besonders auch in der Schweiz schon seit Jahrzehnten Eingang gefunden. In keinem der beiden Länder hat man aber den Versuch gemacht, dieses erprobte Wahlsystem auch für privatwirtschaftliche Gesellschaften anzuwenden. Wohl bestehen in andern Ländern Ansätze, um die Vertretung einer Minderheit im Verwaltungsrat zu bewirken. So z. B. in Österreich, wo das Aktienregulativ vom 20. September 1899 für die Wahl des Aufsichtsrates den Minoritätsschutz rechtlich festlegt, indem Abs. 5 und 6 folgendes anführt: »Wenn in dem Statut die Bestellung eines Aufsichtsrates vorgesehen ist, so sind für den Fall, als wenigstens drei Mitglieder von der Generalversammlung zu wählen sind, folgende Bestimmungen betreffend die Wahl der Mitglieder in das Statut aufzunehmen: Von einem Drittel der in der Generalversammlung vertretenen Stimmen kann verlangt werden, daß die Wahl für jede zu besetzende Stelle des Aufsichtsrates abgesondert erfolge. Ergibt sich, bevor zur Wahl für die letzte Stelle geschritten wird, daß wenigstens ein Drittel aller abgegebenen Stimmen bei allen vorangegangenen Wahlen zu Gunsten derselben Person, aber ohne Erfolg abgegeben worden sind, so muß diese Person ohne weitere Abstimmung als für die letzte gewählt werden.«

Die Vereinigten Staaten von Amerika[104]) gehen noch weiter, indem dieselben Minoritätsvertretung und zwar als kumulatives Votum (cumulative vote) überall, also auch in privatwirtschaftlichen Unternehmungen mit Erfolg zur Anwendung bringen.

bb) In der Zukunft (Proporzsystem).

Wir halten es dagegen für verfehlt, in einer kapitalistischen Gesellschaft, wie sie die Aktiengesellschaft zweifellos darstellt, eine Minoritätsvertretung einzuführen, die einer jeden Minderheit, auch wenn sie noch so klein wäre, unter allen Umständen eine Vertretung im Verwaltungsrat sichern würde. Es würde das nichts anderes als eine Demokratisierung des Kapitalismus bedeuten. Unser Ziel geht nur dahin, einer Minderheit, die auf Grund ihrer entsprechenden Kapitalbeteiligung das Recht auf eine Vertretung besitzt, die Möglichkeit zu geben, einen Vertreter in den Verwaltungsrat entsenden zu können. Aus diesem Grunde schlagen wir das Proporzsystem vor.[105])

Das Wesen[106]) desselben besteht darin, daß man einen Wahlquotienten, auch Wahldivisor, Wahlverteilungsziffer, Wahlzahl genannt, bildet, der dadurch entsteht, daß man mit der Anzahl der zu wählenden Vertreter in die Gesamtzahl der gültigen Stimmen dividiert. Wer von den Kanditaten die Wahlzahl erreicht, ist gewählt. Die Durchführung dieses Prinzipes hat verschiedene Methoden oder Systeme gezeitigt, auf die einzugehen hier nicht der Platz ist. Jedenfalls muß dabei im Auge behalten werden, daß das zu wählende System einfach ist, so daß Stimmabgabe und Resultatsermittlung rasch vollzogen werden kann.

Die Bestimmung über die Ausübung des Stimmrechtes in der Generalversammlung nach dem Proporzsystem muß im Gesetz niedergelegt sein. Dagegen ist es am besten, wenn den einzelnen Gesellschaften zur Pflicht gemacht wird, die Art der Durchführung der Proportionalwahl in den Statuten festzulegen. Dadurch ist es jeder einzelnen Aktiengesellschaft möglich, diejenige Methode zu wählen, welche ihr am geeignetsten erscheint.

Es liegt nahe, unserem Vorschlag über die Einführung des Proporzsystems entgegenzuhalten, daß derselbe nicht nötig sei, da man in den Statuten Gelegenheit habe, einen Wahlmodus zu Gunsten einer Minderheit

festzusetzen. Wenn man aber bedenkt, daß die Statuten durch die Majorität festgesetzt werden, und daß eine solche keine Bestimmungen einführt, die ihr im Wege stehen, so fällt auch diese Argumentation hinweg.

Durch die Einführung der Proportionalwahl werden auch die Kleinaktionäre ihre Rechte und Ansichten zur Geltung bringen können. Es wird ihnen möglich sein, einen Einfluß auf die Besetzung der Verwaltung und dadurch auf die ganze Geschäftsleitung auszuüben; was manchen veranlassen[107]) dürfte, sich persönlich an den Generalversammlungen zu beteiligen. Manche Aktionäre werden dann auch aus dem ihnen bisher vorgeworfenen passiven Verhalten heraustreten, um ein solches aktiver Natur an den Tag zu legen. Das persönliche Mitarbeiten in der Generalversammlung wird das Interesse auf das gesunde wirtschaftliche Gedeihen der Gesellschaft hinleiten, wofür man dann selbst sich bis zu einem gewissen Grad verantwortlich fühlt. Andererseits wird der einzelne Aktionär sich auch besser ein selbständiges Urteil über die Tätigkeit der Verwaltung und bis zu einem gewissen Grade auch über die Fähigkeit oder Unfähigkeit der einzelnen Mitglieder bilden können. Je nachdem wird ein berechtigtes Vertrauen oder Mißtrauen dem Verwaltungsrat in kritischen Phasen der Entwicklung des Unternehmens entgegengebracht werden.

IV. Die aktive Wahlfähigkeit.

1. Die Stimmenenthaltung der Verwaltung bei ihrer Entlastung.

Das Recht des Aktionärs, seinen Einfluß in der Generalversammlung durch Stimmabgabe geltend zu machen, kann grundsätzlich nicht aufgehoben werden. Das Obligationenrecht statuiert jedoch einige Fälle, in welchen das Stimmrecht ausgeschlossen wird. So hat

z. B. bei der qualifizierten Gründung der Gesellschafter, welcher die betreffende Einlage macht oder sich besondere Vorteile ausbedingt, bei der Beschlußfassung hierüber kein Stimmrecht (Art. 619,4 O.-R.). Ferner enthält Art. 655,2 O.-R. die Bestimmung, daß bei Beschlüssen über die Entlastung der Verwaltung betreffend die Geschäftsführung und Rechnungsablegung, diejenigen Personen kein Stimmrecht haben, welche in irgend einer Weise an der Geschäftsführung teilgenommen haben. Diese Maßnahmen sind aus wirtschaftlichen Gründen sehr wichtig; warum dieselben aber nicht auch auf die Personen, sofern dieselben Aktionäre oder Verwaltungsmitglieder sind, ausgedehnt werden, welche mit der Überwachung derselben betraut sind, scheint uns unerklärlich (Art. 655,3 O.-R.). Bestimmt der Verwaltungsrat keine speziellen Organe für die Geschäftsführungskontrolle, so ist er in seiner Gesamtheit dafür verantwortlich. Demnach dürfte in diesem Falle keine im Verwaltungsrat vertretene Stimme zur Erteilung der Decharge abgegeben werden, will man nicht die Begutachtung der eigenen Handlungsweise unterstützen. Es gibt ja wohl Fälle, in denen sich der Verwaltungsrat selbst die Decharge erteilt, nämlich dann, wenn er die Gesamtheit der Aktien besitzt, was wir häufig bei Familienaktiengesellschaften haben. Hier hat die Entlastung nur eine formelle Bedeutung, denn der Verwaltungsrat hat die Folgen seines Geschäftsgebahrens persönlich zu tragen. Sind aber bestimmte Verwaltungsmitglieder mit der speziellen Geschäftsführungskontrolle betraut, so dürften diese unter keinen Umständen bei der Entlastung mitstimmen. Würde die Überwachung der Geschäftsführung, wie wir später darlegen wollen, der Kontrollstelle übertragen, deren Mitglieder nicht Aktionäre zu sein brauchen, so fällt dieser Übelstand von selbst hinweg.

2. Die Ausübung des Stimmrechtes auf Grund eigener Aktien.

Das Recht[9]) der Ausübung des Stimmrechtes ist grundsätzlich an den Besuch der Generalversammlung geknüpft und kann nur in derselben geltend gemacht werden. Da ein persönliches Erscheinen in der Generalversammlung nicht immer möglich ist, so gestatten die meisten Statuten eine Übertragung ihres Stimmrechtes an andere Aktionäre oder an Bevollmächtigte. Beispiele:

Maggi's Nahrungsmittel A.-G., Kempttal, Art. 11, Abs. 4 bestimmt: »Jeder Aktionär ist berechtigt, seine Rechte in der Generalversammlung durch eine Drittperson, die jedoch Aktionär sein muß, ausüben zu lassen.«

Brown-Boveri & Co., Baden, § 9: »Für Pflegebefohlene können ihre gesetzlichen, für Handelsgesellschaften und juristische Personen ihre gesetzlichen und statutarischen Vertreter, oder mit spezieller Vollmacht versehene Beamte, für Ehefrauen bevollmächtigte Ehemänner an der Generalversammlung teilnehmen. In allen sonstigen Fällen kann ein Aktionär nur durch einen andern, durch ihn bevollmächtigten Aktionär vertreten werden«.

Da die Stimmabgabe an die Person des Aktionärs geknüpft ist, muß die Erlaubnis zur Übertragung in den Statuten festgelegt werden. Denkbar[10]) wäre natürlich auch, daß in denselben eine Ausübung des Stimmrechts auf schriftlichem Wege zugelassen würde, was jedoch selten geschieht.

3. Die Übertragung des Stimmrechtes.

a) Die Politik der Sammlung von Vollmachten seitens der Banken.

aa) Die Technik der Sammlung von Vollmachten.

Besonders die Banken sind es, welche sich die Vollmacht zur Vertretung in der Generalversammlung von ihren Kunden geben lassen, die die betreffenden

Wertpapiere bei ihnen deponiert haben. Es werden besondere Vollmachtsformulare seitens der Banken an die Kunden gesandt, um die schriftliche Bewilligung zur Vertretung einzuholen, wenn die Einladungen zur Generalversammlung in den Tageszeitungen erscheinen. Auf diese Praxis ist zum großen Teil auch die Macht zurückzuführen, welche die Banken auf industrielle Unternehmungen ausüben können. Es liegt klar zutage, daß die Banken die angehäufte Stimmenzahl in erster Linie[10a]) dazu benutzen, um ihr eigenes Interesse zu verfolgen. In manchen Fällen mag dasselbe identisch mit denjenigen der Einzelaktionäre sein, in ebenso vielen anderen aber auch nicht. Nehmen wir z. B. an, daß eine Bank auf eine Fusion hindrängt, um dadurch einen dem aufzunehmenden Institut gewährten Kredit sicher zu stellen oder leichter realisieren zu können. Diese Transaktion mag ganz im Interesse der Bank liegen und zum Nachteil der fusionierenden Gesellschaft umschlagen. Hätten die Aktionäre ihr Stimmrecht selbst ausgeübt, anstatt dasselbe teilweise der Bank zu übertragen, so wäre die Fusion vielleicht verhindert worden.

bb) Die Gefahren der Sammlungspolitik (Beispiel).

Die Politik der Vollmachtensammlung, welche seitens gewisser Verwaltungen erfolgt, um eigene Interessen verwirklichen zu können, hat schon manche unerwünschten Zustände im Aktienwesen geschaffen, so daß die Mahnung berechtigt erscheint, daß die Einzelaktionäre durch ihre persönliche Stimmabgabe dazu beitragen mögen, die Interessen ihrer Gesellschaft wahren zu helfen. Im Falle der Verhinderung an dem Besuch der Generalversammlung sollte vom Aktionär die Vollmacht einem Vertrauensmann übergeben werden, der nach der ihm gegebenen Instruktion stimmt. Ist dieses nicht möglich, so schließt ein Verzicht auf Vertretung wenigstens die Gefahr aus, daß das Stimmrecht mißbraucht wird.

Wir möchten an dieser Stelle noch ein Beispiel anführen, das uns die Wichtigkeit der persönlichen Vertretung oder einer solchen nach Instruktion vor Augen führt. (Vergleiche die Notiz S. 25, Fußnote.)

Die Aktiengesellschaft »Vulkan«[11]), welche ihren Sitz in Stettin hat, stand vor der Entscheidung, sich eine Werft in Hamburg zu schaffen, da das Reichsmarineamt, die Hamburg-Amerika-Linie und ausländische Regierungen ihre Lieferungsaufträge nur unter der Bedingung erteilen wollten, daß obigem Wunsche entsprochen würde. Das Lebensinteresse der Gesellschaft stand somit auf dem Spiel. In dieser Angelegenheit suchten 2 Parteien entgegengesetzte Interessen zu verfolgen. Einerseits die Verwaltung der Gesellschaft, welche selbstverständlich für die Schaffung einer Werft in Hamburg war, andrerseits eine Bank, welche durch andere Interessen geleitet wurde. Die Deutsche Bank, welche hier nämlich in Frage kam, war an den Stettiner Oderwerken interessiert und hegte die Absicht, mit der Zeit eine Fusion der beiden Gesellschaften herbeiführen zu können. Mit dem Wegzug des »Vulkan« mußte dieser Plan ad acta gelegt werden. Nun hatte die Deutsche Bank einen beträchtlichen Teil der Vulkanaktien in ihren Tresors zur Verwaltung. Nach § 28 ihrer Bedingungen für den Depositen- und Effektenverkehr war sie ermächtigt, »sofern ihr nicht im einzelnen Fall gegenteilige Weisung zugeht, behufs Wahrnehmung der Interessen ihrer Geschäftsfreunde die für dieselben bei ihr ruhenden Aktien in allen Generalversammlungen nach ihrem besten Ermessen vertreten und das Stimmrecht für dieselben ausüben zu lassen«. Wenn der Aktionär also nicht ausdrücklich vorschrieb, wie das Stimmrecht ausgeübt werden sollte, so tat es der Depositar »nach bestem Ermessen«, möglicherweise in seinem eigenen Interesse.

Da die meisten Aktionäre des »Vulkan« nicht wußten, worum es sich handelte, und deshalb ihre Aktien ohne jegliche Anweisung in der Generalversammlung vertreten ließen, so suchte die Vulkan-Verwaltung durch

ein Inserat den Gegenstand des Streites aufzuklären. In dem öffentlichen Aufruf standen unter anderm die Sätze: »Wir wissen, daß eine Anzahl Aktionäre veranlaßt worden ist, ihren Besitz in der letzten Generalversammlung vertreten zu lassen, ohne daß man ihnen genügend Informationen gegeben, oder die Anfrage vorgelegt hat, ob sie für oder gegen die Verwaltung zu stimmen gewillt seien. Wir richten an die Gesamtheit unserer Aktionäre die Bitte, ihren Aktienbesitz in der nächsten Generalversammlung persönlich zu vertreten, oder von solchen vertreten zu lassen, die eine Verpflichtung zur Abstimmung nach Auftrag des Besitzers übernehmen.« Die Folge dieses Aufrufs war, daß die Deutsche Bank entgegen ihren Bestimmungen bei den Besitzern der in ihren Tresors aufbewahrten Vulkanaktien angefragt hat, wie sie zu stimmen hätte.

Die Praxis der Übertragung des Stimmrechts finden wir sehr häufig auch bei denjenigen Aktiengesellschaften, deren Aktien auf Namen lauten. Das ist meist bei den Versicherungsunternehmungen der Fall. Wie schon oben erwähnt, werden die Einladungen zur Generalversammlung laut Art. 641,3 O.-R. durch Einschreibebrief oder schriftlich gegen Bescheinigung zugestellt. Der Einladung wird eine gedruckte Blankovollmacht zur Unterschrift beigelegt, die von den Leitungen auf den Namen der Personen ausgestellt wird, welche sie mit der Vertretung beauftragen. Auf diese Weise wird zur Durchführung einer bestimmten Transaktion eine Majorität geschaffen.

cc) Teilweise Minderung der Gefahren durch Einführung der Proporzwahl.

Derartige Manipulationen werden durch das Proporzsystem in ihrem Erfolg etwas geschwächt. Zur gänzlichen Unterbindung solcher Geschäftsgebahren werden aber nur die von uns bezeichneten Wege führen.

dd) Die Teilnahme an der Generalversammlung.

Als Ausweis für die Teilnahme an den Generalversammlungen haben die Interessenten sich Zutrittskarten zu verschaffen. Gewöhnlich bestimmen die Statuten Näheres über die Erlangung derselben. Beispiel: Elektrizitätswerk Lonza in Gampel: »Art. 11. Um an der Generalversammlung teilzunehmen, haben die Aktionäre ihre Titel wenigstens fünf Tage vor dem Versammlungstage bei der Gesellschaftskasse oder bei denjenigen Stellen, welche der Verwaltungsrat hiefür bezeichnet, zu hinterlegen. Sie erhalten dagegen eine Zutrittskarte, welche auf den Namen lautet«.

Um die Teilnahme an der Generalversammlung in möglichst großer Anzahl herbeizuführen, sind manche Gesellschaften schon dazu übergegangen, Prämien zu bezahlen. So wollte z. B. die Società Veneta per Costruzione e esercizio di ferrovie secundarie durch ein Bankkonsortium 16 Millionen Lire Obligationen ausgeben. Um den Beschluß der Generalversammlung herbeiführen zu können, sollte für jede vertretene Aktie eine Prämie von zwei Lire gezahlt werden. Dieselbe Praxis übte 1900 der Crédit Lyonnais und auch die Société Lorraine de Dietrich & Co. in Lunéville, um bestimmte Transaktionen mit der nötigen Majorität durchführen zu können.

V. Die passive Wahlfähigkeit.

1. Der Zweck der Aktionärqualität.

a) In theoretischer Beziehung.

Das Obligationenrecht stellt nur eine Forderung an diejenige Person, welche als Verwaltungsmitglied fungieren soll, nämlich: Aktionär zu sein. Diese Aktionärqualität statuiert Art. 649,1 O.-R. der folgendermaßen lautet: »Die Verwaltung kann nur von

Aktionären ausgeübt werden. Werden Nichtaktionäre gewählt, so können dieselben ihr Amt nur antreten, wenn sie zuvor durch Erwerb von Aktien Aktionäre geworden sind«.

Daß das Gesetz mit dieser Bestimmung nur einen rein theoretischen Zweck im Auge hat, geht daraus hervor, daß auch nur eine Aktie genügt, um der gesetzlichen Anforderung zu entsprechen. Die Absicht ist wohl die, daß das Verwaltungsmitglied kraft seiner Aktionäreigenschaft zum Mitglied der Gesellschaft wird. Deshalb wird auch der Erwerb von Aktien der eigenen Gesellschaft verlangt. Es ist den Statuten überlassen, die Anzahl der Aktien festzulegen, welche hinterlegt werden sollen. Zugleich wird in denselben auch angegeben, wo sie zu deponieren sind. Ist eine Vorschrift darüber nicht vorhanden, so hat dies bei der Gesellschaft zu geschehen. Die Anzahl der Aktien, welche zu hinterlegen sind, ist bei den einzelnen Gesellschaften sehr verschieden. So verlangen die Statuten der A.-G. Cailler die Hinterlegung von 100 Aktien, diejenigen von Tobler & Co. zehn Prioritätsaktien oder 50 Stammaktien. Wird die Deponierung[12]) einer beträchtlichen Anzahl von Aktien gefordert, so könnte der Grund hierfür darin liegen, daß man das finanzielle Interesse der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder inniger mit dem Geschick des Unternehmens zu verbinden sucht.

b) In praktischer Beziehung.

Ein praktischer Zweck wird durch die Deponierung von Aktien dann erreicht, wenn die Statuten ausdrücklich bestimmen, daß die hinterlegten Aktien als Kaution dienen. In diesem Falle hat die Gesellschaft bezw. haben die Aktionäre und Gläubiger ein Rückgriffsrecht auf die Aktien. Tatsächlich treffen nun auch verschiedene Statuten darüber Bestimmungen, so z. B. diejenigen der Schweizerischen Unfallversicherungs-A.-G. Winterthur in § 22: »Jedes Mitglied des Aufsichtsrates hat zehn auf seinen Namen lautende Gesellschaftsaktien als Kaution für Erfüllung seiner Pflichten bei der

Gesellschaft zu hinterlegen. Sie werden ihm nach seinem Ausscheiden aus dem Aufsichtsrate und nach Genehmigung der Rechnung über das Geschäftsjahr, in welchem er noch mitgewirkt hat, zurückgegeben«.

Warschauer[13]) begnügt sich nicht damit, daß die Regelung der Deponierung von Aktien in beliebiger Höhe den Statuten überlassen bleibt, sondern verlangt eine gesetzliche Regelung mit Festlegung eines bestimmten Betrages entsprechend der Höhe des Aktienkapitales. Demgemäß müßten Aufsichtsratsmitglieder einer Aktiengesellschaft, welche eine Million Aktienkapital besitzt, nominell je fünftausend Mark in Aktien hinterlegen, bei jeder weiteren Million tausend Mark mehr, bis zu einem Höchstbetrage von 15,000 Mark. Von Brockdorff[14]) möchte sogar einen Betrag bis zu 50,000 Mark festgesetzt wissen, mit der sonderbaren Begründung, daß die Mitglieder von Aufsichtsräten doch Leute seien, die mit hohen Summen zu rechnen gewöhnt seien. Am weitesten aber geht ein Vorschlag im Deutschen Ökonomist[15]), nach welchem ein Höchstbetrag statuiert wird, der dem zehnfachen Betrag der durchschnittlichen Jahrestantième entspräche.

Wir können uns den vorgenannten Vorschlägen keinesfalls anschließen. Die Normierung der Beträge soll in das Belieben der einzelnen Gesellschaft gestellt werden, da sie am besten weiß, welche Anforderungen sie für die Sicherheit ihrer Verwaltungsorgane zu stellen hat. Daraus folgt von selbst eine statutarische Regelung.

Sehr häufig hört man die Ansicht, wie zweckmäßig es sei, daß das Obligationenrecht die Möglichkeit schaffe, die Geschäftsführung an Personen zu übertragen, welche nicht, wie die Verwaltungsräte, auch einen Aktienbesitz der betreffenden Gesellschaft nachzuweisen brauchen. Dadurch werde es möglich, bei der Wahl der in Betracht kommenden Personen sich nur von deren Fähigkeiten leiten zu lassen, ohne daß dieselben über Mittel zu verfügen brauchen. Blicken wir nun in die Statuten der einzelnen Gesellschaften, so bemerken wir, daß

gerade von diesen Personen oft eine ziemlich hohe Kaution verlangt wird.

Beispielsweise bestimmen die Statuten der Schweizerischen Kreditanstalt in § 35: »Jeder Direktor des Hauptsitzes hat bei seinem Amtsantritt 50 Aktien der Schweizerischen Kreditanstalt, jeder Direktor der Zweigniederlassung, sowie jeder dieselbe vertretende Direktor oder Vizedirektor des Hauptsitzes und der Zweigniederlassung 25 solcher Aktien als Amtskaution bei der Gesellschaftskasse am Hauptsitz zu hinterlegen«.

Maggi's Nahrungsmittel A.-G. Kempttal, Art. 21,3: »Die Mitglieder der Generaldirektion haben bei der Gesellschaft eine vom Verwaltungsrat festzusetzende Kaution zu hinterlegen«.

Mechanische Backsteinfabrik Zürich, § 24: »Jedes Mitglied der Direktion muß Aktionär sein und hat eine vom Verwaltungsrat festzusetzende Anzahl Aktien der Gesellschaft als Kaution zu hinterlegen.« Wir sehen daraus, daß die Praxis obiger Argumentation widerspricht.

Die Stellung der Kaution durch den Verpflichteten wird in der Praxis manchmal dadurch umgangen, daß die zu hinterlegenden Aktien von der Gesellschaft selbst deponiert werden. In diesem Falle sichert sich die Gesellschaft ihr Eigentumsrecht an den in Kaution gegebenen Aktien, indem sie sich beglaubigen läßt, daß seitens der Personen, für welche die Deponierung erfolgte, keine Eigentumsansprüche geltend gemacht werden.

2. Statutarische Bedingungen als Voraussetzung für die Wahl in den Verwaltungsrat (Wohnsitz, Nationalität etc.)

Während das Gesetz keine weiteren Anforderungen an die Wählbarkeit einer Person stellt, suchen manche Statuten gewisse Bedingungen erfüllt zu sehen.

Nach Bachmann[17]) sind laut O.-R. nur physische Personen, nicht auch juristische Personen, Körperschaften

oder Handelsfirmen wählbar. Auch die deutsche Literatur ist fast einstimmig dieser Ansicht. Eine Ausnahme hiervon macht Simon[18]), der z. B. vorschlägt, nicht gewissen Bankdirektoren, sondern die Banken selbst in den Aufsichtsrat zu wählen, überhaupt jede Handelsgesellschaft mit juristischer Persönlichkeit, die Sitz in einem Aufsichtsrat erstrebt.

Wenn auch im Gesetz keine Bestimmung, welche die Wahl juristischer Personen ausschließt, enthalten ist, so spricht doch die ratio legis dagegen, sowohl in Deutschland[109]) als noch viel mehr in der Schweiz. Die Aufgaben, welche der schweizerische Gesetzgeber dem Verwaltungsrat aufbürdet, stellen die größten Anforderungen an die persönliche Tüchtigkeit seiner Mitglieder. Sie erheischen individuelle Eigenschaften des Geistes und Charakters, welche einer juristischen Person an und für sich nicht innewohnen. Wir glauben uns daher der herrschenden Ansicht aus rein wirtschaftlichen und praktischen Gründen anschließen zu können.

Suchen wir nun an der Hand von Statuten die Bedingungen zusammenzustellen, welche bei der Wahl in den Verwaltungsrat da und dort berücksichtigt werden müssen, so betreffen dieselben:

1. Den Wohnsitz. Hierüber bestimmt Art. 18 der Floretspinnerei Ringwald A.-G.: »Der Verwaltungsrat besteht aus 6—10 Mitgliedern, von welchen die Mehrheit ihren Wohnsitz in Basel oder Niederschöntal haben muß.«

Aktiengesellschaft Thommens, Uhrenfabriken, Waldenburg, § 14: »Er (der Verwaltungsrat), besteht aus 3—5 Mitgliedern, von welchen mindestens 2 ihren ständigen Wohnsitz in Waldenburg haben müssen«.

Helvetia, Schweizerische Unfall- und Haftpflicht-Versicherungsanstalt, Zürich, § 34, Abs. 2: »Mindestens 5 Mitglieder müssen in Zürich und Umgebung und weitere 5 in Genf oder Umgebung ihren Wohnsitz haben.«

2. Wohnsitz und Nationalität. Aluminium-Industrie A.-G, Neuhausen. »Der Verwaltungsrat soll in der Mehrzahl aus Schweizerbürgern bestehen, die dauernd in der Schweiz wohnen«. Ebenso Zuckerfabrik Aarberg, Art. 18, Abs. 2.

3. Verwandtschaftliche und geschäftliche Rücksichten. Schweizerische Kreditanstalt Zürich, »Verwandte in auf- und absteigender Linie und Brüder, sowie Anteilhaber einer und derselben Firma können nicht nebeneinander im Verwaltungsrat sitzen«. Ebenso Schweizer. Bankverein.

Schweizerische Unfall-Versicherungs A.-G., Winterthur; § 21: »Ausgeschlossen von der Wahl zu Mitgliedern des Aufsichtsrates sind Vertreter anderer, dieselben Branchen betreibenden Versicherungsanstalten und die eigenen Beamten und Agenten. Ebenso können nicht nebeneinander dem Aufsichtsrate oder dem Verwaltungskomitee angehören Verwandte in auf- und absteigender Linie, Brüder oder Teilhaber an der gleichen Firma«.

Helvetia, Schweizerische Unfall- und Haftpflicht-Versicherungsanstalt, Zürich, § 34,1 »Mitglieder, die einen haftpflichtigen Betrieb führen sind nur dann in den Verwaltungsrat wählbar, wenn sie bei der Anstalt kollektiv versichert sind«.

Was die Bestimmungen über den Nepotismus anbetrifft, so schlägt Stier-Somlo[19]) vor, daß derselbe auf gesetzlichem Wege ausgeschlossen werden soll. Wir dürfen derartigen Bestimmungen keine allzugroße Bedeutung beimessen, da sie doch sehr leicht umgangen werden können. Gute Freunde können als Ersatz herangezogen werden und leisten vielleicht noch besser die gewünschten Dienste, als nahe Verwandte. Unseres Erachtens genügt es vollständig[110]), den Ausschluß des Nepotismus statutarisch festzulegen.

Endlich möchten wir noch einen Vorschlag[20]) erwähnen, welcher an die Wahl zum Aufsichtsratsmitglied die Voraussetzung geknüpft wissen möchte, daß die in

Betracht kommende Person auch für das Amt befähigt ist. Daß ein aus lauter qualifizierten Personen bestehender Aufsichtsrat ideal sein würde, wird jedermann einsehen. Die Hauptschwierigkeit zur Durchführung dieses Vorschlages bestände aber darin, auf welche Weise der Beweis für die Qualifikation erbracht werden sollte, und welche Anforderungen an eine solche gestellt werden müßten. Wie diese Fragen praktisch gelöst werden könnten, scheint uns nicht klar zu sein. Eine gesetzliche Festlegung wäre unbegründet und eine statutarische praktisch nicht durchführbar.

VI. Die Amtsdauer.

Das Obligationenrecht bestimmt in Art. 649,3 O.-R. folgendes über die Amtsdauer: »Die Mitglieder der Verwaltung werden auf höchstens sechs Jahre gewählt und sind, wenn die Statuten nicht etwas anderes bestimmen, wieder wählbar«.

Das Gesetz normiert in diesen Auslassungen eine Höchstzahl von zusammenhängenden Dienstjahren für das Verwaltungsmitglied und verweist zugleich auf die Statuten, in denen eine Regelung innerhalb der angegebenen Grenze möglich ist. Davon machen auch nun die meisten Statuten Gebrauch, obwohl es unter anderm auch solche gibt, die gar nichts über die Amtsdauer erwähnen.

Welcher Art die Festlegungen sind, mag uns das folgende Beispiel zeigen, das fast alle die Punkte, welche in diesen und jenen Statuten nur vereinzelt aufgeführt sind, vereinigt.

A.-G. der Seidenwebereien vormals Stünzi Söhne, § 16: »Der Verwaltungsrat besteht aus 3—5 Mitgliedern und wird von der Generalversammlung auf eine Amtsdauer von drei Jahren gewählt.

Unter einem Jahr ist die Zeitdauer von einer ordentlichen Generalversammlung bis zum Schluß der nächsten ordentlichen Generalversammlung zu verstehen.

Alljährlich fallen so viele Mitglieder in Erneuerung, daß in drei Jahren alle Mitglieder in möglichst gleichmäßiger Verteilung der Erneuerungswahl unterworfen sind. Der Turnus, in welchem die einzelnen Mitglieder austreten, wird das erste Mal durch das Los bezeichnet. Die Austretenden sind wieder wählbar.

Freiwilliger Rücktritt ist den Mitgliedern des Verwaltungsrates jederzeit gestattet, doch muß der diesfällige Entschluß drei Monate vor dem Rücktritt dem Verwaltungsrat und nötigenfalls der Kontrollstelle zu Handen der Generalversammlung angezeigt sein.

Die Erneuerungs- und Ersatzwahlen erfolgen in der ordentlichen Generalversammlung, ist jedoch die Zahl der besetzten Stellen im Verwaltungsrat durch Tod oder Rücktritt auf weniger als zwei gesunken, so muß die Generalversammlung zur Wiederbesetzung der erledigten Stellen außerordentlich einberufen werden.«

»Neu gewählte Mitglieder treten in die Amtsdauer der Ausgeschiedenen ein.«

Die Anzahl der Jahre, auf welche die Verwaltungsmitglieder gewählt werden, ist bei den einzelnen Gesellschaften sehr verschieden. Im allgemeinen können wir sagen, daß die Amtsperiode sich meist entweder auf drei oder vier Jahre erstreckt. Es mag in diesem Falle sehr angebracht sein, ausdrücklich festzulegen, was unter einem Jahr zu verstehen ist, da das Geschäftsjahr der Gesellschaft, Kalenderjahr oder aber der Zeitraum von einer ordentlichen Generalversammlung bis zum Schlusse der andern zeitlich meist verschieden sind, bezw. verschieden sein können. Daß hier Mißverständnisse leicht möglich sind, beweist die Bemerkung in § 18 der Statuten der Kraft- und Übertragungswerke Rheinfelden, die folgendermaßen lautet: »Die Verwaltungsratsmitglieder bleiben jedesmal bis zum Amtsantritt ihrer Nachfolger im Amte«.

Um zu verhindern, daß die Kontinuität in der Verwaltung unter einer momentanen Stimmung in der Generalversammlung zum Nachteil des Unternehmens gestört werde, schließen die Statuten häufig eine Totalerneuerung aus und lassen nur eine Partialerneuerung zu, die natürlich vor dem Ablauf der ordentlichen Amtsdauer beginnen muß, damit die gesetzlichen Bestimmungen nicht überschritten werden. Diese Praxis ist zu begrüßen, da dadurch eine größere Stetigkeit in der Erfüllung der dem Verwaltungsrat obliegenden Pflichten verbürgt ist.

Es sind nur wenige Statuten, die eine Gesamterneuerung des Verwaltungsrates bestimmen, so z. B. die Tonwarenfabrik Embrach A.-G.

Der Austritt vor Ablauf der Amtsperiode aus dem Verwaltungsrat kann freiwillig oder unfreiwillig sein. Die meisten Statuten gewähren das freiwillige Rücktrittsrecht, knüpfen aber daran meist die Bedingung, daß die Kündigung drei Monate vor Niederlegung des Amtes zu erfolgen hat.

Der unfreiwillige Austritt kann stattfinden durch Tod, durch Abberufung seitens der Generalversammlung (Art. 647 O.-R.) oder auch dann, wenn die Wahl eines Mitgliedes an einen bestimmten Wohnsitz oder an andere Bedingungen gebunden war und darin eine Änderung eintrat. Durch die Veränderung des Wohnsitzes eines Mitgliedes wird aber gegebenenfalls nicht nur das Ausscheiden desselben aus dem Verwaltungsrat nötig, sondern auch eine Ersatzwahl, da der Wegzug die statutengemäße Zusammensetzung berührt. Bestimmen aber z. B. die Statuten, daß je ein Mitglied des Verwaltungsrates in Zürich und in Bern wohnen muß und tauschen die an den genannten Plätzen seßhaften Verwaltungsratsmitglieder ihren Wohnsitz gegenseitig, so ist weder der Austritt noch eine Ersatzwahl erforderlich.

Eine Ersatzwahl wird vorgenommen, nachdem eine außerordentliche Generalversammlung einberufen worden ist, oder indem man mit einer solchen bis zur

kommenden ordentlichen Generalversammlung wartet. In den meisten Fällen ist eine sofortige Ersatzwahl dann erforderlich, wenn durch den Austritt die Zahl der Mitglieder des Verwaltungsrates unter die in den Statuten angegebene Mindestzahl herabsinkt (in obigem Beispiel zwei).

Manchmal kommt es auch vor, daß dem Verwaltungsrat laut Statuten ein Selbstergänzungsrecht zugestanden wird, was allerdings gesetzlich unzuläßig ist. Die Bestätigung durch die Generalversammlung erfolgt dann bei deren nächstem Zusammentritt. Ein Beispiel für diese Praxis haben wir bei der Deco A.-G., vormals G. Helbling & Co., Zürich, indem § 17,2 der Statuten folgendes bestimmt: »Scheidet ein Mitglied vor Ablauf seiner Amtsdauer aus, so steht dem Verwaltungsrat das Selbstergänzungsrecht zu. Das neugewählte Mitglied tritt bis zur nächsten Generalversammlung in die Amtsdauer des Ausgeschiedenen ein und unterliegt der Bestätigung derselben«.

VII. Die Zusammensetzung des Verwaltungsrates.

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrates betrachten wir am besten unter dem Gesichtspunkt der Interessen, die man mit der Besetzung einer Verwaltungsratstelle verfolgt. Dementsprechend können wir folgende Gruppierung vornehmen:

1. Reine Kapitalinteressen.
2. Kapital- und geschäftspolitische Interessen.
3. Geschäftspolitische-, Verwaltungs- und Geschäftsführungsinteressen.

Während bei der Vertretung der unter Punkt 1 und 2 angeführten Interessen die Person weniger ausschlaggebend ist, als die hinter derselben stehenden

objektiven Interessen, tritt in Punkt 3 die Personenfrage mehr in den Vordergrund und ist in den meisten Fällen auch für die Wahl bestimmend. Die unter Punkt 3 angeführten Interessen bilden zugleich die Parallele für die verschiedenen Funktionen des Verwaltungsrates, welche wir später zu betrachten haben.

1. Verschiedene Gruppierungen seitens anderer Autoren.

Bevor wir der Ausführung unserer Gruppierung näher treten, möchten wir noch auf zwei andere hinweisen, von welchen die eine von Passow, die andere von Eulenburg aufgestellt worden ist. Auch diese legen ihrer Einteilung die Motive zu Grunde, welche zu einer Vertretung im Verwaltungsrat berechtigen.

Passow[22]) gruppiert folgendermaßen:

1. Großaktionäre.
2. Vertreter eines Bankhauses.
3. Vertreter infolge von Interessengemeinschaften.
4. Vertreter von Kleinaktionärgruppen.
5. Sachverständige.
6. Frühere Direktoren.
7. Dekorative Personen.
8. Personen mit wertvollen Beziehungen.
9. Sinekuren.
10. Vertreter des Staates.

Diese Art der Zusammenstellung, die auf Darstellung der Einzelmotive ausgeht, leidet an Unvollständigkeit insofern, als im Einzelfall oft nicht nur der oder jener Grund entscheidend war, sondern beide, oder mehrere zusammen, wodurch die einzelnen Gruppen in ein falsches Licht gerückt werden. Noch mehr ist dies zu sagen von der Gruppierung, wie Eulenburg[23]) sie vornimmt, nämlich nach Berufen. Diese faßt er in sechs Hauptkategorien zusammen:

1. Bankiers.
2. Fabrikanten.
3. Kaufleute.
4. Rentner.
5. Beamte.
6. Liberale Berufe.

Eulenburg weist selbst auf die Mängel seiner Zusammenstellung hin. (Es sind nur die Aktiengesellschaften der Berliner Börse herangezogen — ein großer Teil der Aktien wird überhaupt nicht an der Börse notiert — Kombination von Berufen). Ganz abgesehen von der Richtigkeit dieser Erkenntnis muß noch erwähnt werden, daß in sehr vielen Fällen der Beruf in keiner Weise für die Begründung eines Verwaltungsratssitzes ein Anhaltspunkt sein kann. Hierdurch wird aber die Zweckmäßigkeit dieser Gruppierung in Frage gestellt.

2. Die Gruppierung des Verfassers.

a) Reine Kapitalinteressen.

Wenden wir uns nun der näheren Ausführung unserer Gruppierung zu, und betrachten zunächst die durch reine Kapitalinteressen entstandene Gruppe im Verwaltungsrat, so ist festzustellen, daß wir es hier mit Personen zu tun haben, die infolge ihres Aktienbesitzes gewählt wurden. Es liegt sehr nahe, daß eine große Kapitalbeteiligung an einem Unternehmen auch einen Einfluß auf dasselbe rechtfertigt. Dieser kann viel leichter und intensiver durch eine Vertretung in einem elastischeren und mit dem Geschäftsgang der Gesellschaft in näherer Verbindung stehenden Organ, wie der Verwaltungsrat es ist, geltend gemacht werden, als in der Generalversammlung, die wohl das oberste Organ der Gesellschaft ist, aber schwerfällig arbeitet und dem Geschäftsgang ferner steht, als der Verwaltungsrat. Sowohl private Personen, wie z. B. Bankiers[24]), welche die Bankiertätigkeit aufgaben und nunmehr als Verwalter

ihres allmählich in Industriepapieren angelegten Vermögens fungieren, als auch Gesellschaften können als sog. Großaktionäre in dem Verwaltungsrat vertreten sein. In den meisten Fällen ist der Besitz der Aktien, wenn nur das Kapitalinteresse in Frage kommt, auf die Zeit der Gründung der Aktiengesellschaft zurückzuführen.

Handelt es sich um eine Bargründung, so ist die Hoffnung auf Prosperität des Unternehmens die Triebfeder zu einer derartigen Kapitalanlage. Diese Absicht[25]) hat meist ein dauerndes Verhältnis der Großaktionäre zu der Gesellschaft zur Folge. Der große Aktienbesitz vererbt sich von einem Geschlecht zum andern, sodaß wir vor allem in Deutschland gewisse Familien finden, die von einer Generation zur andern einen Verwaltungsratssitz in derselben Gesellschaft »vererben«.

Bei Illations- oder Apportgründungen[26]) sind meist die Vorbesitzer des Unternehmens die Großaktionäre. Eine direkte Beteiligung an der Geschäftsführung wird nicht mehr gewünscht, so daß man sich mit einem Sitz im Verwaltungsrat begnügt, um auf diese Art auf das Schicksal der neuen Gesellschaft einwirken zu können.

In beiden Fällen kann eine Bank als reiner Kapitalinteressent vertreten sein, doch ist zu betonen, daß im allgemeinen dieselbe nicht darauf ausgeht, bezw. auch nicht darauf ausgehen kann, ihre Kapitalien festzulegen, da ihre Solidität und vor allem ihre Liquidität in Gefahr kommen könnte. Es ist der Bank vielmehr darum zu tun, viele laufende Geschäfte zu machen, woran die Bindung von Kapitalien sie nur hindern würde. Je öfter das in der Bank investierte Kapital seinen Kreislauf macht, um so vorteilhafter ist es für dieselbe. Deshalb tragen ihre Beteiligungsgeschäfte in der Hauptsache geschäftspolitischen Charakter, worauf wir weiter unten noch zurückkommen werden.

In Deutschland finden wir als Großaktionäre mit reinen Kapitalinteressen die Finanzierungsgesellschaften, bei denen zunächst das geschäftspolitische Interesse nicht in Betracht kommt, sondern deren Hauptzweck in der Kapitalisierung des investierten Kapitales besteht.

b) Kapital- und geschäftspolitische Interessen.

Am häufigsten aber wird ein Sitz im Verwaltungsrat erstrebt, um dadurch sowohl *kapitalistische als auch geschäftspolitische* Interessen verfolgen zu können. Dies tritt am deutlichsten in den Beziehungen zwischen Bank und Industrie zu Tage. Man kann wohl sagen, daß die Vertretung einer Bank im Verwaltungsrat eines in Form einer Aktiengesellschaft organisierten Industrieunternehmens zu den regelmäßigen Erscheinungen gehört. Dies kann darauf zurückzuführen sein, daß die vertretene Bank die regelmäßigen Zahlungs- und Kreditgeschäfte der Gesellschaft besorgt, oder aber die Emmission ihrer Obligationen, Aktien usw. übernimmt. Auf jeden Fall sichert sich die Bank einen Sitz im Verwaltungsrat, wenn die in Frage kommende Gesellschaft in hohem Maße Kredit in Anspruch nimmt. Hier ist es von größter Wichtigkeit, daß die Bank[27]) durch eine stetige Kontrolle über die gesamte Geschäftsleitung und das Geschäftsgebahren orientiert ist. Dies ist auch dann nötig, wenn bei der Gründung oder Umwandlung eines Unternehmens die Bank die Emission der Aktien übernommen hat und ein erheblicher Teil derselben in ihrem Besitz verblieben ist. Zu diesen vorwiegend kapitalistischen Interessen kommen dann noch die geschäftspolitischen.

Die moderne Entwicklung hat es mit sich gebracht, daß z. B. in einer Großbank eine Fülle von industriellen Interessen zusammengehäuft ist, so daß dieselben Persönlichkeiten nicht selten im Verwaltungsrat einander fremder, aber der Branche nach verwandter Unternehmen sitzen. Der Grund hierfür ist darin zu suchen, daß bei großen Finanzinstituten die Geschäfte ressortmäßig verteilt sind und daher nur ein beschränkter Kreis von Personen als sachkundig für die einzelnen Industriezweige gilt. In wiefern hierin ein Vorteil liegen kann, mag uns das folgende Beispiel zeigen.

Eine prosperierende Gießerei hat das Bedürfnis,*) sich zu vergrößern und sucht zur Finanzierung der Neuanlagen eine Bank. In diesem Falle dürfte dies ihr nicht schwer fallen, da die Investition eine große Rente verspricht, für die Bank also ein sicheres Geschäft zu machen ist. Es werden nun der Gießerei Kreditbedingungen auch seitens einer Bank angeboten, die zu ihren Kunden eine Maschinenfabrik, eine Werkzeugfabrik und eine Motorenfabrik zählt und in deren Verwaltungsrat sie vertreten ist.

In weiser Voraussicht wird sich die Gießerei für diese Bank entscheiden, selbst wenn die Bedingungen derselben ungünstiger sind, als diejenigen einer andern. Sie hofft, daß es der Bank möglich wird, eine Geschäftsverbindung mit den genannten Werken herbeizuführen, um für die steigende Produktionsmöglichkeit wieder sicheren Absatz zu haben. Das wäre ein Vorteil sowohl für die Bank, als auch für die Gießerei.

Anderseits ist es aber auch sehr gut möglich, daß die neuen Kunden der Gießerei zum Verhängnis werden können, insofern, als dieselben Konkurrenten ihrer alten Kunden sind. Dadurch wird die Gießerei vielleicht bald vor die Tatsache gestellt, diesen oder jenen Abnehmer verlieren zu müssen. Je nach Lage der Verhältnisse kann die Gießerei als Lieferant für die andern Betriebe von Vorteil sein, oder auch nicht. Sind dieselben finanziell nicht zu sehr abhängig von der Bank, so werden sie sich die freie Entschließung über die Geschäftsverbindung vorbehalten; ist dies aber nicht der Fall, so dienen sie mehr oder weniger als Sanierungsobjekt, wobei die Bank in erster Linie die Wahrung ihrer eignen Interessen im Auge hat.

Es soll nicht verkannt werden, wie segensreich die Vertretung einer Bank im Verwaltungsrat einer Industriegesellschaft sein kann, wenn dieselbe nur die Rolle eines finanztechnischen Beraters oder Vermittlers

*) Vgl. auch Siegfried Herzog, Industrielle Verwaltungstechnik, S. 31 ff.

übernimmt. Sobald aber die Finanzpolitik nicht nach den Bedürfnissen der Gesellschaft sich richtet, sondern nur unter dem Gesichtswinkel der Bedürfnisse der Bank betrieben wird, kann dieselbe zum größten Schaden der Gesellschaft werden. Diese Gefahr besteht vor allem dann, wenn der Bankvertreter Präsident des Verwaltungsrates ist und als solcher weitgehenden Einfluß und Machtbefugnisse besitzt. In der Schweiz haben wir diese Fälle seltener als in Deutschland. Das folgende Beispiel mag uns zeigen, wie egoistisch eine derartige Stellung ausgenützt wurde.

Der Bankier Karl Neuburger[28]) war Vorsitzender des Aufsichtsrates in verschiedenen Gesellschaften. Mit Übernahme dieser Stellung wurden dieselben veranlaßt, ihre alte Bankverbindung zu brechen und die Bankguthaben auf seine Firma zu übertragen. So hatte die Finkenberg-Cement-A.-G. Emigerlohe, in deren Aufsichtsrat sich Neuburger noch einige Zeit vor dem Zusammenbruch seiner Gesellschaft wählen ließ, ihre Bankguthaben auf die Firma Neuburger übertragen müssen, mit dem Resultat, daß für einen erheblichen Prozentsatz desselben mit einem Verlust zu rechnen war. Dieselben Transaktionen bewirkten die Vertreter der Bank Albert Schappach & Co. und G. Lilienthal überall da, wo sie als Aufsichtsratsvorsitzende fungierten.

Mit Recht wurde anläßlich dieser Vorkommnisse in der Presse darauf hingewiesen, daß die Gesellschaften einen derart weitgehenden Einfluß seitens der Bank verhindern und das Amt eines »Schatullverwalters« nicht dem Vertreter derselben überrtagen sollten.

Am ausgeprägtesten finden wir aber die Verquickung von Kapital- und geschäftspolitischen Interessen in der verschiedenartigen Anwendung der sog. »Beteiligung«. Gleichartige oder verwandte Unternehmungen suchen durch gegenseitige Aktienbeteiligung die verschiedensten Zwecke geschäftspolitischer Natur zu erreichen. Auf diesem System beruht auch teilweise die Bildung der Syndikate, Kartelle und Trusts. Auch das Vorstadium

der Fusion, die Interessengemeinschaft, wird meist durch Beteiligung herbeigeführt. Charakteristisch ist hierbei, daß der Sitz im Verwaltungsrat lediglich durch die Beteiligung erwirkt wird, der Hauptzweck aber in der Verfolgung geschäftspolitischer Interessen besteht.

Wie schon oben angedeutet, trachtet das Wirtschaftsleben immer mehr darnach, sich zu expandieren, zu konzentrieren und zu kombinieren. In diesen Bestrebungen bedient es sich insbesondere des Aufsichtsrates, dem dadurch ein typisch geschäftspolitischer Stempel aufgedrückt wird. Die in folgendem anzuführenden Beispiele, denen wir besonders in Deutschland begegnen, mögen dies bestätigen.

1. Unternehmungen der Veredelungsindustrie beteiligen sich an solchen, die Rohstoffe liefern. So haben z. B. Eisenhütten- und Stahlwerke das größte Interesse an dem Bezug von guter und billiger Kohle, weshalb wir oft eine Beteiligung ersterer bei Kohlenbergwerks-Aktiengesellschaften finden. Nicht vorteilhafte Investition von Kapital in der Bergwerksgesellschaft ist der Zweck dieser Transaktion, sondern günstiger Bezug von Kohle.

2. Unternehmungen[29]), die gewisse Spezialartikel fabrizieren suchen eine Beteiligung bei Fabriken von Fertigfabrikaten, z. B Lohngießereien bei Maschinenfabriken. Die Absicht ist die, für die Produktion einen sicheren Absatz zu haben. Für die Verarbeiter spezieller Halbfabrikate ist dies von größter Bedeutung, da dieselben meist sehr leistungsfähig sind und im offenen Markt vielleicht nur beschränkten Absatz fänden.

3. Unternehmungen, welche ihre Fabrikate exportieren, suchen sich gerne bei den großen Exportfirmen zu beteiligen, um neue Absatzgebiete für ihre Waren zu gewinnen.

4. Gleichartige Fabriken beteiligen sich gegenseitig, um den kraßen Konkurrenzkampf zu beseitigen, sei es, daß man gewisse Preise vereinbart oder eine Teilung der Absatzgebiete vornimmt.

5. Viele Unternehmungen bezwecken mit der Beteiligung die Ergänzung ihrer Produktion. Diese Transaktion erfordert zugleich eine Einsicht in die Fabrikation, weshalb hierfür die Form einer Interessengemeinschaft gewählt wird, die, wie schon erwähnt, das Vorstadium zu einer Fusion bildet. Hierzu ein Beispiel, das wir näher betrachten möchten, da auch eine schweizerische Unternehmung hierbei in Frage kommt.

Die Elektrizitätsgesellschaft vorm. Lahmeyer & Co. in Frankfurt a. M. und Felten-Guilleaume-Karlswerk A.-G. verbinden sich. Das Karlswerk in Mühlheim fabrizierte hauptsächlich elektrische Kabel und mußte, da elektrische Anlagen meist als Ganzes vergeben werden, die Verbindung mit einer Fabrik herbeiführen, die elektrische Maschinen und Anlagen liefert. Für Lahmeyer konnte der Anschluß an ein Werk, das Kabel und sonstige Bedarfsartikel für Installationen herstellt, vorteilhaft sein. Felten-Guilleaume erhöhte das Aktienkapital von 36 Millionen Mark auf 52 Millionen Mark und gab so der neuen Interessengemeinschaft die finanzielle Unterlage. Die günstigen Resultate bewirkten eine Erweiterung des Geschäftskreises, so dass dieser Konzern die alte Firma Escher-Wyß & Co. übernahm. Bekanntlich ist die genannte Firma weltberühmt durch den Bau von Dampfturbinen. Das von ihr angewandte System Zölly ist nur auf 17 Jahre einem deutschen »Syndikat zur Verwertung des Zölly-Patentes« zur Ausbeutung übertragen worden. An der Spitze des Syndikates stehen die Siemens-Schuckert-Werke, der Norddeutsche Lloyd und Friedrich Krupp. Da die Lahmeyer-Werke den größten Teil des Aktienkapitales von Escher-Wyß & Co. im Besitz haben, die Verwertung des Zölly-Patentes aber einen Hauptbestandteil in der Fabrikation von Escher-Wyß & Co. bildet, wird die Folge wohl eine Verständigung der beiden Konzerne sein. Im Jahre 1910[30]) wurden denn auch die Felten-Guilleaume-Lahmeyer-Werke der Allgemeinen Elektrizitätsgesellschaft Berlin angegliedert. All diese

Verbindungen und Verständigungen finden ihren Abschluß in der Einräumung einer Verwaltungsratsstelle. Dies mag an der Hand der obigen Werke nachgewiesen werden.

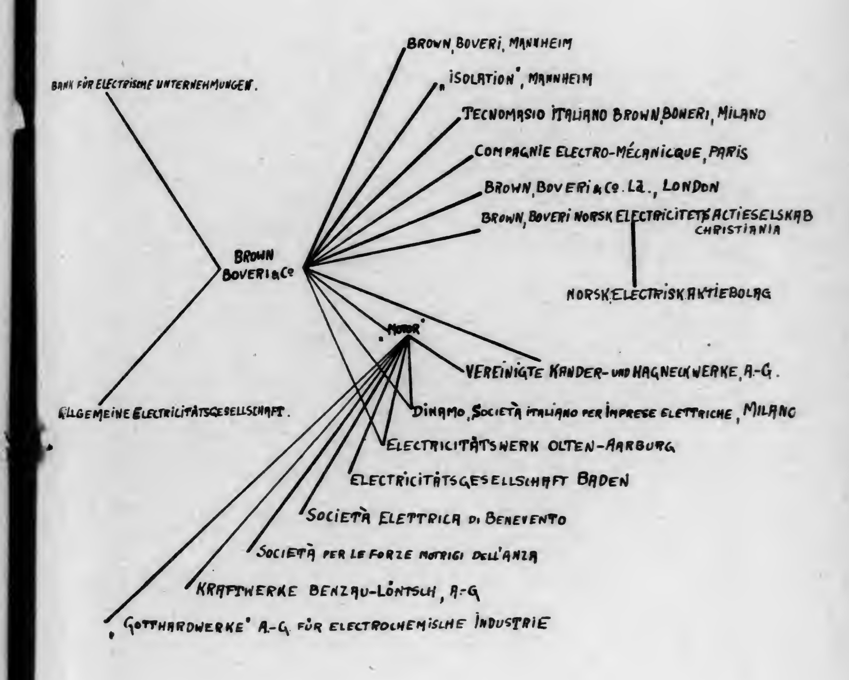
Der Generaldirektor von Felten-Guilleaume-Karlswerk A.-G. ist der Präsident des Verwaltungsrates von Escher-Wyß & Co., Zürich und Mitglied des Aufsichtsrates[31]) der »A. E.-G.« in Berlin. Andererseits ist ein Direktor der A. E.-G. im Aufsichtsrat des Felten-Guilleaume-Karlswerkes A.-G.

Die A. E.-G. Berlin[32]) ist ferner stark beteiligt an der Bank für elektrische Unternehmungen (Elektrobank) in Zürich. Nachdem sie dieser Bank 1900/01 die Elektrochemischen Werke Bitterfeld und Rheinfelden für zusammen 7 Millionen Mark abgetreten hatte, besaß sie 3,179,700 Fr. Aktien der ersteren. Im Jahre 1910 gingen Aktien der Lahmeyer-Werke durch Umtausch im Betrage von 2,172,000 Mark in den Besitz der Bank für elektrische Unternehmungen in Zürich über. Auch diese gegenseitigen Beteiligungen kennzeichnen sich äußerlich durch die gegenseitige Vertretung im Verwaltungsrat. So sind Mitglieder des Verwaltungsrates der Bank für elektrische Unternehmungen im Aufsichtsrat der Lahmeyer-Werke vertreten. Andererseits ist ein Mitglied des Direktoriums der A. E.-G. Delegierter des Verwaltungsrates der Bank für elektrische Unternehmungen.

Wenn bei Interessengemeinschaften die Beteiligung meist über die Hälfte des Aktienkapitales beträgt, so geht dieselbe noch weiter bei den sog. Tochtergesellschaften, deren Gründung sich vor allem in der elektrotechnischen Branche und in ihr nahestehenden Gebieten eingebürgert hat. Ein Beispiel hierfür bietet uns die Firma Brown, Boveri & Co., Baden, Schweiz,[33]) welche zur Erweiterung ihres Arbeitsfeldes an verschiedenen in- und ausländischen Plätzen Fabrikunternehmen schuf, an welchen sie durch Aktienbesitz finanziell beteiligt ist und die wir nachstehend verzeichnet finden.

Übersicht über die Beteiligungen von *Brown, Boveri & Co.* während der Interessengemeinschaft mit der A. E.-G. in den Jahren 1904—1909.

(Entnommen aus: Siegmund Levi, »Der Geschäftskreis der schweizerischen Großaktienbanken, mit besonderer Berücksichtigung der Geschäftsbeziehungen zu Industrie- und Eisenbahnunternehmungen«. Zürcher Diss., S. 43.)



Das Wichtigste unter denselben ist die A.-G. Brown, Boveri & Co. in Mannheim, deren Aktienbesitz sich ganz im Besitz der Firma in Baden befindet. Der Präsident des Verwaltungsrates des Mutterhauses ist auch der Vorsitzende des Aufsichtsrates der Gesellschaft in Mannheim.

Den Schlußstein bilden dann noch sog. »reine Beteiligungsgesellschaften«. Hierfür haben wir zwei typische Beispiele in der Schweiz in den Sulzer-Unternehmungen A.-G. in Schaffhausen und in der Bank für elektrische Unternehmungen, Zürich. Nach dem Finanzjahrbuch[34]) der Schweiz besteht der Zweck der Sulzer-Unternehmungen in der Gründung, Übernahme, Pachtung, Finanzierung von Unternehmungen der Maschinen- und Heizungs-Industrie und damit im Zusammenhang stehenden Industrien im In- und Auslande und Beteiligung an solchen. Die Gesellschaft besitzt das Aktienkapital der Gebrüder Sulzer A.-G. in Winterthur (12 Millionen Fr.), der Gebrüder Sulzer in Ludwigshafen (4 Millionen Mark) und ist beteiligt bei der »Sulzer-Zentralheizungen« G. m. b. H. in Mannheim, sowie bei den Verkaufsstellen dieser Unternehmungen. Der Präsident des Verwaltungsrates der Sulzerunternehmungen in Schaffhausen ist Vizepräsident im Verwaltungsrat der Gebrüder Sulzer A.-G., Winterthur. Umgekehrt ist der Präsident der Gesellschaft in Winterthur Vizepräsident der Gesellschaft in Schaffhausen.

Je mehr das schweizerische Wirtschaftsleben in das Entwicklungsstadium des deutschen tritt, um so mehr wird der in der heutigen Organisationsform bestehende Verwaltungsrat, der bis jetzt noch vorwiegend Verwaltungs- und Geschäftsführungsinteressen in sich vereinigt, auch zu einem geschäftspolitischen Organ werden. Ansätze hierfür finden wir überall, so daß deren Entwicklung nur eine Frage der Zeit ist.

c) Geschäftspolitische-, Verwaltungs- und Geschäftsführungsinteressen.

Betrachten wir nun noch die Gruppe, welche geschäftspolitische-, Verwaltungs- und Geschäftsführungsinteressen in einem gewissen Gleichmaß in sich vereinigt und deren Zusammensetzung mit den unter der Gruppe 1 genannten Interessen, mit den gegenwärtigen schweizerischen Verhältnissen am besten übereinstimmt.

Zur Wahrnehmung*) genannter Interessen finden wir zunächst Leute, die auf kaufmännischem, technischem oder wissenschaftlichem Gebiet eine hervorragende Rolle spielen. Ihre Persönlichkeit, ihre Kenntnisse und auch ihre guten Verbindungen gaben den Anreiz zur Wahl. Wir erinnern nur z. B. an Großindustrielle in Deutschland wie Thyssen, Stinnes, Isidor Löwe usw., die in den verschiedensten Unternehmungen als Aufsichtsratsmitglieder fungieren, ohne ein finanzielles oder geschäftspolitisches Interesse zu verfolgen. In den meisten Fällen werden solche mit Fachkenntnissen ausgerüstete Personen mit besonderen Aufgaben betraut.

Sehr häufig finden wir in gewissen Zweigen der Industrie im Verwaltungsrat Vertreter[35]), die eine hohe Staatsstellung oder eine bedeutende politische Stellung einnehmen. Man sucht dieselben, um eine Geschäftsverbindung mit den Regierungsbehörden leichter bewerkstelligen zu können. So z. B suchen Gewehr- und Munitionsfabriken in Deutschland höhere Offiziere als Aufsichtsratsmitglieder zu gewinnen, die sich in diesem Falle aber pensionieren lassen müssen, da sich ein solches Amt nicht mit ihrer Staatsstellung verträgt. Maschinenfabriken in der Schweiz suchen vielleicht einen Nationalrat in den Verwaltungsrat zu gewinnen, um von dem Bund Aufträge zu erhalten.

Bei Neugründung einer Gesellschaft geht man sehr gern darauf aus, Leute mit einer hohen sozialen Stellung, die sich eines guten Rufes erfreuen, in den

*) Vgl. auch Siegfried Herzog a. a. O. S. 30.

Verwaltungsrat zu wählen, um dadurch der neu zu gründenden Gesellschaft den Stempel der Solidität aufzudrücken. Der Zweck welcher damit erreicht werden soll, ist der, daß infolge des durch die Persönlichkeit des einzelnen Verwaltungsratsmitgliedes gewährleisteten Vertrauens das zur Gründung nötige Kapital gezeichnet wird. So hatten wir doch bei der Gründung der »Lucerna« Anglo Swiss Milk Chocolat, Hochdorf eine elf- bis zwölffache Überzeichnung des Aktienkapitales. Im ersten Verwaltungsrat sassen durchweg angesehene Persönlichkeiten, darunter Vertreter von Behörden.

Versicherungsgesellschaften jeder Art lieben es insbesondere, hervorragende Namen, schöne Titel in dem Verwaltungsrat vertreten zu haben, »welche der Gesellschaft[36]) in den Augen des Publikums Glanz verleihen sollen«. Da die Versicherten der Lebens-, Unfall- und Feuerversicherungs-Gesellschaften usw. zu einem großen Teil aus kleinbürgerlichen Kreisen stammen, so mag diese Dekorationspolitik nicht ohne Erfolg sein. Doch wie wir aus obigen Darlegungen schließen können, finden wir in sehr vielen Gesellschaften aller Branchen solche dekorative Größen.

Speziell und ausschließlich Verwaltungs- und Geschäftsführungsinteressen vertreten die von der Verwaltung hierzu besonders bestimmten Personen, sei es, daß sie als Delegierte, Ausschußmitglieder, Generaldirektoren, Direktoren oder welch andere Bezeichnungen dafür üblich sind, auftreten: Sie besitzen gewöhnlich fachmännische Kenntnisse und sind meist Kaufleute, Techniker, Juristen.

Zum Schlusse möchten wir noch auf eine Kategorie von Verwaltungsratsmitgliedern hinweisen, deren Vertretung in keinem, die aufgeführten Interessen berührenden Zusammenhang zur Gesellschaft steht. Solche, unter dem Schlagwort »Tantièmenjäger« wohlbekanten Personen verdanken ihren Sitz meist verwandtschaftlichen oder freundschaftlichen Beziehungen zu Verwaltungsratsmitgliedern.

VIII. Die Kumulation von Verwaltungsratsstellen.

1. Die Gründe für die Kumulierung.

Wie schon erwähnt, bedingen die vielseitigen Interessen unserer privatwirtschaftlichen Unternehmungen auch eine Verfolgung und Vertretung derselben, was eben durch einen Verwaltungsratssitz geschieht. Nun ist aber das Angebot von wirtschaftlich tüchtigen Kräften viel geringer, als die Nachfrage nach solchen. Andererseits sind auch die Interessen einer Unternehmung, wie z. B. einer Bank, viel weitgehender als die einer anderen, z. B. einer Eisengießerei, so daß ein Mißverhältnis entsteht zwischen Angebot und Nachfrage gewisser Interessenvertretungen, das sich dann in der Personenfrage äußert. Die Folge hiervon ist, daß auf Personen gewisser Wirtschaftszweige eine unverhältnismäßig große Anzahl von Verwaltungsratsstellen kommt, bedingt durch die in der betreffenden Branche oder in der Person vereinigten vielgestaltigsten Interessen. Einige Beispiele mögen diese Tatsache illustrieren.

Der Geheime Kommerzienrat Louis Hagen in Köln, einer der bekanntesten Finanzmänner dieses Platzes, hat 55 Aufsichtsratstellen[37]) inne und marschiert mit dieser Zahl an der Spitze. Laut Angaben in der »Zukunft«[38]) und der »Bank«[39]) bekleideten im Jahre 1908:

Aufsichtsratsstellen	Personen	Aufsichtsratsstellen	Personen
16	10	25	5
17	8	26	1
18	2	28	3
19	4	29	2
20	2	30	2
21	3	35	1
22	2	42	1
23	2	44	1
24	3		

Eulenburg[40]) stellt in einer Untersuchung an Hand des »Adreßbuches der Direktoren und Aufsichtsräte« für 1906 folgendes fest:

Über 21 Aufsichtsratsstellen haben 18 Personen mit zusammen 488 Aufsichtsratsposten. Im Durchschnitt also 27 Stellen, 10 und mehr Stellen hatten außerdem noch 136 Personen inne, die sich zusammen folgendermaßen verteilen:

Bankiers	91	Rentner	6
Fabrikanten . . .	28	Öffentlichen Dienst .	9
Kaufleute	12	Liberale Berufe . .	7

Bei diesen Kumulationen überwiegen die Bankiers mit einem Anteil von 59 %. Diese Tatsache beweist uns die Richtigkeit unserer obigen Behauptung, daß in erster Linie die Interessen für die Erlangung eines Aufsichtsratssitzes maßgebend sind. Da unter allen privaten Unternehmungen wohl die Banken die vielseitigsten Interessen vereinigen, so stellen auch diese die meisten Aufsichtsratsmitglieder.

Wodurch wird die Anzahl der Verwaltungsratsstellen in einem Unternehmen bedingt? In erster Linie durch die Interessen, welche in einer Gesellschaft kumuliert sein müssen, um ihre Existenz aufrecht zu erhalten. Erst in zweiter Linie kommt die Größe der Gesellschaft, gemessen an dem Gesellschaftskapital in Frage. Wir machen diese Unterscheidung zwischen Interessenkumulation und Aktienkapital deshalb, weil z. B. die Erhöhung des Aktienkapitales nicht notwendigerweise auch eine Erweiterung von Interessen im Verwaltungsrat in sich schließt. Wohl ist dies sehr oft der Fall, aber es darf keine Regel daraus abgeleitet werden. Es ist deshalb richtig, wenn Passow[41]) sagt, daß die Aufsichtsratsstellen nicht annähernd gleichmäßig mit der Höhe des Kapitales zunehmen, so daß wir im Verhältnis zum Kapital bei den kleineren Gesellschaften durchschnittlich mehr Aufsichtsratsstellen haben, als bei den großen Gesellschaften. Das Aktienkapital allein ist

insofern auch für die Zahl der Verwaltungsratsstellen mit entscheident, als dasselbe den Maßstab für den Gewinn bildet, aus dem die Vergütungen der Verwaltungsräte bestritten werden.

Das Obligationenrecht setzt eine Mindestzahl von Mitgliedern für die Verwaltung nicht fest. Dagegen verlangt das deutsche H. G. B. in § 243,1 daß der Aufsichtsrat aus mindestens drei Mitgliedern bestehen muß. Die Grenze nach oben ist gesetzlich weder in der Schweiz noch in Deutschland festgelegt.

2. Die Kritik der Kumulierung.

Die Kumulierung von Verwaltungsratsstellen hat in Literatur und Presse schon vielfach Anlaß zu Erörterungen gegeben, indem derselben meist unlautere Motive untergeschoben werden. So sagt Wermert[42]): »Ein Aufsichtsratsmitglied, welches sich bestrebt, seine Tätigkeit fortgesetzt über weitere Aktiengesellschaften auszudehnen, kann hierzu nur durch seinen Tantièmenhunger angetrieben werden.« An anderer Stelle spricht er von einem »Ring«[43]) der die Aufsichtsratsstellen als »fette Pfründen« unter sich verteile, von einer »Vettermichelwirtschaft«, durch welche nur Angehörige ein und derselben Familie in den Verwaltungen zahlreicher Aktiengesellschaften vertreten wären. Stier-Somlo[44]) äußert sich folgendermaßen: »Daß sachliche Gründe die Motive der Kumulierung abgeben, kommt heutzutage fast nur bei den großen Banken vor. Ärgerniserregend, unsozial, den Interessen der Aktionäre und der gesamten Volkswirtschaft abträglich ist aber gerade die häufige Übernahme von Aufsichtsratsstellen durch Private aus persönlichen, egoistischen Gründen, aus Gewinnsucht, vielfach ohne auch nur die Absicht selbst nur einen ganz geringen Teil der Stellen in einer dem Gesetz entsprechenden Weise zu versehen.«

3. Vorschläge und deren Kritik.

Diese Kritik hat zugleich auch viele Vorschläge gezeitigt, welche einer allzugroßen Kumulierung entgegentreten sollen. So verlangt Schanz[45]), daß man die Zahl von Aufsichtsratsstellen, die eine Person bekleiden darf, gesetzlich auf drei beschränken soll. Gemünd-Knödgen[46]) erachtet die Vereinigung von 5 Stellen als zuläßig. Warschauer[47]) glaubt dem Übel durch das »Prinzip der individuellen Stellenbegrenzung« steuern zu können, indem im Gesetz bestimmt wird, wie viel Aufsichtsratsstellen jemand höchstens einnehmen darf. Dabei soll die Höchstzahl möglichst niedrig sein.

Wir haben in dem Kapitel über die Zusammensetzung des Verwaltungsrates die Gründe für die Besetzung desselben dargelegt und auch erwähnt, daß darin Leute sitzen, die ihre Stellung dem Nepotismus oder Protektionismus verdanken, ohne der Gesellschaft irgend einen Dienst zu leisten. Für diese ist zweifellos der Ausdruck »Tantièmenjäger« richtig. Daß aber solche Personen in der Zusammensetzung eines Verwaltungsrates eine überragende Stellung einnehmen, welche obige Reformvorschläge rechtfertigen könnte, scheint unseres Erachtens nicht der Fall zu sein. Eine Vorschrift, die der individuellen Leistungsfähigkeit Schranken ziehen will, ist ganz zu verwerfen. Die persönliche[48]), körperliche, oder geistige Fähigkeit des Einzelnen, sein Fleiß, seine Kenntnisse, seine praktische Erfahrung, seine Muße kommen hier wesentlich in Betracht. Je nach der Aufgabe, welche dem einzelnen Verwaltungsratsmitglied zufällt, ist in vielen Fällen ohne weiteres eine Häufung von Verwaltungsratstellen möglich, ohne die verlangten Pflichten zu vernachläßigen. Wir denken hier vor allem an die Vertretung reiner geschäftspolitischer Interessen. Die Pflichten der speziellen Verwaltung und Geschäftsführung ziehen von selbst die Schranken für die Möglichkeit der Erfüllung anderer Aufgaben. Es liegt im eigensten Interesse der einzelnen Gesellschaft die

»Nullen« aus der Verwaltungsratsliste zu streichen. In der Aktiengesellschaft muß die gesunde Kraft liegen, um Parasiten nicht aufkommen zu lassen, oder, wenn solche vorhanden sind, sie zu entfernen.

Wie die meisten Anfeindungen gegen den deutschen Aufsichtsrat im allgemeinen, so sind auch diejenigen, welche sich gegen die Kumulierung richten, darauf zurückzuführen, daß derselbe seinen Kontrollpflichten nicht nachkommt, deren Ausübung man von jedem Aufsichtsratsmitglied erwartet. Stellte man diese Anforderungen in praxi an den Aufsichtsrat, dann wäre es allerdings ausgeschlossen, dass jemand 55 Aufsichtsratsstellen bekleiden kann. Man läßt im Urteil ganz außer Betracht, daß in der Kontrollforderung das Gesetz der Praxis nicht Rechnung getragen hat, sonst hätte es dieselbe nicht einem Organ aufgebürdet, dessen Bedeutung in seiner Verwaltungs- und geschäftspolitischen Tätigkeit liegt. Mit dieser ist die Kontrolle unmöglich in dem Maße zu verbinden, wie der Gesetzgeber sie verlangt.

Eine Festlegung der Zahl von Verwaltungsratsstellen, die eine Person innehaben kann, ist auch wegen der mannigfaltigen Verschiedenheit der einzelnen Gesellschaften gar nicht denkbar.[49]) Zwischen berechtigter und übermäßiger Anhäufung wird man schwer die Grenze ziehen können.

Wir glauben die Gründe für die Kumulation genügend dargelegt zu haben, so daß ein gesetzlicher Eingriff in dieser Beziehung unseres Erachtens unpraktisch und unnatürlich erscheint.

IX. Die Funktionen des Verwaltungsrates.

1. Die statutarische Festlegung der Funktionen.

Die Funktionen des Verwaltungsrates sind teils im Gesetz, teils in den Statuten, teils in den Geschäftsordnungen der einzelnen Gesellschaften festgelegt. Nur die beiden ersteren können uns als Quellen dienen, da die Geschäftsordnungen Außenstehenden nicht

zugänglich sind. In sehr vielen Fällen bieten uns auch die Statuten nicht viel Material. Eine größere Anzahl derselben enthält oft nur ganz kurze Auslassungen über die Funktionen, wie z. B. die Statuten der Schweizerischen Bindfadenfabrik Flurlingen in § 23: »Der Verwaltungsrat hat über alle nicht ausschließlich der Generalversammlung vorbehaltenen Gesellschaftsangelegenheiten selbständig Beschlüsse zu fassen, und seine Beschlüsse, sowie diejenigen der Generalversammlung zur Ausführung zu bringen«.

Diese Tatsache veranlaßt uns, mit einigen Worten auf die Bedeutung eines sorgfältigen Ausbaues der Statuten hinzuweisen. Wir glauben in den Statuten einer Aktiengesellschaft eine Organisationsbasis erblicken zu dürfen, deren Grundpfeiler uns die Eigenart des Unternehmens erkennen lassen müssen. Daher ist es nötig, daß die Statuten nicht nur, wie dies häufig geschieht, die Organe der Aktiengesellschaft und deren Aufgaben im Rahmen des Gesetzes aufzählen, sondern daß dieselben ein detailliertes Arbeitsverteilungssystem der Verwaltungsorgane wiedergeben. Mit der genauen Kompetenzausscheidung für die einzelnen Organe wird noch lange nicht das Geschäftsgeheimnis verraten. Wir wollen nicht verkennen, daß eine richtige Organisation für sehr viele Unternehmungen eine Stärke und einen Vorteil bedeuten, gegenüber anderen derselben Art. Allein die internsten Verrichtungen sollen ja auch nicht ihren Niederschlag in den Statuten finden. Die Anlage derselben ist im allgemeinen noch viel zu schematisch, was wohl auf das Kopiersystem zurückzuführen ist, das bei der Aufstellung derselben noch viel zu häufig angewendet wird. Die Statuten müssen im großen und ganzen ein einheitliches Bild darstellen von der gesamten Tätigkeit, für welche die gesetzlichen Organe der Aktiengesellschaft verantwortlich sind. Wie gewisse Funktionen im einzelnen auszuüben sind, das kann einer internen Regelung überlassen werden. Man müßte vom Inhalt der Statuten den Eindruck eines sorgfältigen

Geschäftsgebahrens bekommen, was bis jetzt durchaus nicht der Fall ist. Wir wollen an dieser Stelle nicht unterlassen noch festzustellen, daß gerade eine Anzahl sehr gut prosperierender Unternehmungen große Sorgfalt auf den Ausbau ihrer Statuten gelegt haben. Dies beweist, daß die gute Entwicklung des Unternehmens dadurch nicht beeinträchtigt wird. Vielleicht wäre es gut, soweit zu gehen und zu bestimmen, daß die Eintragung einer Gesellschaft von einem in unserem Sinn angedeuteten Ausbau der Statuten abhängig gemacht wird. Diese Forderung würde dann noch dadurch gerechtfertigt, daß die Aktiengesellschaft auch einen gewissen öffentlichen Charakter hat, was eine bestimmte öffentliche Kontrolle erheischt. Je breiter die Anlage der Statuten ist, um so eher wird es Außenstehenden möglich, sich ein Urteil über die Organisation einer Gesellschaft zu bilden.

Entsprechend der Natur der Funktionen des Verwaltungsrates machen wir folgende Einteilung: Verwaltende, geschäftsführende und geschäftspolitische Funktionen. Die gesetzliche Vertretung kann sowohl eine Funktion verwaltender wie auch geschäftsführender Natur sein.

Diese Einteilung deckt sich mit den auf S. 47 unter Punkt 3 der Zusammensetzung des Verwaltungsrates angeführten Interessen, welche durch ganz bestimmte und dazu befähigte Personen verfolgt werden sollen.

2. Begriffsbestimmung von »verwaltender« und »geschäftsführender« Tätigkeit des Verwaltungsrates.

Bevor wir auf die Funktionen des Verwaltungsrates im einzelnen eingehen, wollen wir im allgemeinen festlegen, was nach unserer Auffassung unter dessen »verwaltender« und geschäftsführender« Tätigkeit zu verstehen ist.

»Die verwaltende Tätigkeit« des Verwaltungsrates besteht in der Ausübung solcher Pflichten, welche den rechtmäßigen Bestand der Aktiengesellschaft garantieren. Außerdem schließt dieselbe allgemein leitende und beschlußfassende Tätigkeit in sich.

»Die geschäftsführende Tätigkeit« des Verwaltungsrates besteht in Überwachung und Leitung der Ausführung von Geschäften, welche mittelbar oder unmittelbar die Erhaltung des Gesellschaftsvermögens bezwecken und deren Durchführung teils der Beschlußfassung der Verwaltung (verwaltende Tätigkeit des Verwaltungsrates) zugrunde liegt.

Wir sehen daraus, daß beide Begriffe sich eng berühren und sogar ineinandergreifen, daß Charakteristika der einen Tätigkeit auch in der anderen enthalten sind, so daß eine scharfe Trennung nicht vorgenommen werden kann. So ist es z. B. möglich, daß die Ausführung einer Gesetzesbestimmung sowohl eine verwaltende, als auch gleichzeitig eine geschäftsführende Funktion ist. Andererseits kann die, im allgemeinen einen Verwaltungsakt darstellende Beschlußfassung über eine Transaktion, Geschäftsführung sein. Daraus schließen wir, daß die Einteilung der Funktionen nur unter dem Gesichtspunkt vorgenommen werden kann, daß man vorwiegend die einen oder anderen Symptome zu gruppieren sucht.

3. Die Verwaltungsfunktionen.

a) Die Verwaltungsfunktionen nach dem Gesetz.

Das O.-R. fordert von dem Verwaltungsrat die Ausübung folgender Verwaltungsakte:

1. Die Anmeldung der Gründung der Gesellschaft gemäß Art. 621 und 622 O.-R., ein sehr wichtiger Akt, da durch denselben die Aktiengesellschaft erst zur juristischen Person wird. Nach Art. 622 Abs. 2 O.-R. muß die Anmeldung von sämtlichen Mitgliedern

der Verwaltung vor der Registerbehörde unterzeichnet oder in beglaubigter Form eingereicht werden. In der Unterzeichnung der Statuten sieht Dietler[50]) zugleich die Übernahme der Verantwortung für die formelle und materielle Richtigkeit derselben. Diese Behauptung schließt also eine Prüfung des Gründungsherganges in sich, was besonders bei qualifizierten Gründungen eine große Rolle spielt. Demnach bestände nach seiner Anschauung für den Verwaltungsrat dieselbe Pflicht, wie sie das deutsche H.-G.-B. in § 192,1 vom Vorstand und Aufsichtsrat verlangt. Das ist aber leider nicht der Fall. Bis jetzt besteht für den Verwaltungsrat von Gesetzes wegen nicht die Pflicht, eine materielle Prüfung des Gründungsherganges vorzunehmen (Bachmann[51] zu Art. 661 O.-R.). Man kann ruhig behaupten, daß heute eine solche Prüfung in sachlicher Form überhaupt nicht stattfindet, was ein großer Fehler ist. Eine gesetzliche Regelung wäre hier sehr zu begrüßen und zwar derart, daß der Gründungshergang in jedem Fall von einer, vom Handelsregister bestellten Sachverständigenkommission geprüft wird, (Töndury schlägt einen andern Weg vor, indem er zur Prüfung den Handelsregisterführern geprüfte Bücherexperten zur Seite stellen möchte, ohne deren, an das Registerbüro gerichtete Gutachten keine Eintragung erfolgen sollte). Dadurch würde eine gesunde Unterlage für das Unternehmen gewährleistet werden. Man mag noch so gut organisieren und disponieren; es ist alles zwecklos; wenn die Wurzeln wurmstichig sind, können niemals gute Früchte erzielt werden.

2. Die Verwaltung hat zu verhüten, daß die Geschäfte begonnen werden, bevor die Gesellschaft eingetragen ist (Art. 623,2 O.-R.).

3. Die Verwaltung hat dafür zu sorgen, daß die Aktiengesellschaft keine eigenen Aktien erwirbt, mit Ausnahme der in Art. 628 angegebenen Fälle. Wir haben hier eine Bestimmung, die sehr wichtig ist; doch wird dieselbe gerade durch die Verwaltung in vielen

Fällen umgangen. Der Gesetzgeber hatte bei dieser Bestimmung wohl die Absicht, Spekulationsmanöver seitens der Gesellschaft mit ihren eigenen Aktien zu vermeiden. Es ist aber eine bekannte Tatsache, daß eine Gesellschaft das größte Interesse z. B. am Aktienkurs hat, wenn besondere Transaktionen bevorstehen, sei es Fusion, Auflage von Obligationen, Erhöhung des Aktienkapitales usw. Um eine Steigerung des Kurses herbeizuführen, werden die Verwaltungsräte von der Gesellschaft beauftragt, große Käufe vorzunehmen. Infolge der starken Nachfrage in den betreffenden Aktien ziehen die Kurse an. In praxi kommt es auf den Erwerb der Aktien durch die Gesellschaft hinaus, da die Verwaltungsräte doch für dieselbe handelten.

Beabsichtigt eine Gesellschaft z. B. eine Interessengemeinschaft mit einer andern Unternehmung einzugehen, so sucht man gewöhnlich die Vorbereitung für die sichere Herbeiführung derselben dadurch zu treffen, daß man geraume Zeit vorher beginnt, Aktien zu kaufen, um im geeigneten Augenblick über die nötige Stimmenzahl zu verfügen. Da die Gesellschaft für diesen Zweck keine eigenen Aktien hereinnehmen darf, so müssen sich die Verwaltungsräte dazu hergeben.

4. Die Anmeldung gewisser wichtiger Beschlüsse der Generalversammlung, sowie Statutenänderungen; Ausstellung einer Urkunde über dieselben, welche von sämtlichen Personen zu unterzeichnen ist, die der Beschlußfassung zugestimmt haben (Art. 619 und 622 O.-R.).

5. Die Eintragung der für die Gesellschaft verbindlichen Unterschrift von denjenigen Personen, welche dazu ermächtigt sind (Art. 653 O.-R.).

6. Die Eintragung der nicht durch den Konkurs herbeigeführten Liquidation der Gesellschaft und dreimalige Publikation derselben in den Gesellschaftsblättern mit der Aufforderung an die Gläubiger, ihre Ansprüche anzumelden; ferner die Eintragung der Liquidatoren laut Art. 666.

7. Die Berufung der Generalversammlung. Wir haben[52]) hier zu unterscheiden zwischen der ordentlichen Generalversammlung, die jährlich wenigstens einmal stattfinden muß und zwar innerhalb 6 Monaten nach Schluß des Geschäftsjahres (Art. 644,2 O.-R.) und einer außerordentlichen Generalversammlung, die einberufen wird, wenn besondere Verhältnisse dies bedingen (Art. 644 letzter Absatz). Demnach wird eine außerordentliche Generalversammlung einberufen, »wenn es von einem oder mehreren Aktionären, deren Aktien mindestens den zehnten Teil des Grundkapitales darstellen in einer von ihnen unterzeichneten Eingabe unter Anführung des Zweckes verlangt wird« (Art. 645) oder wenn die letzte Bilanz zeigt, daß das Grundkapital sich um die Hälfte vermindert hat (Art. 657, Abs. 1).

8. Die Anmeldung des Konkurses im Falle, daß die Forderungen nicht mehr durch die Aktiven gedeckt sind (Art. 657, Abs. 2).

Diese gesetzlichen Verwaltungsfunktionen sind zum Teil auch in den Statuten erwähnt unter näherer Bezeichnung der Organe, welche dieselben auszuüben haben.

b) Die Verwaltungsfunktionen nach den Statuten.

Neben den im Obligationenrecht geforderten verwaltenden Aufgaben verlangen gewöhnlich auch noch die Statuten die Erfüllung einer Reihe von Verwaltungspflichten. Diese statutarisch geregelten Verwaltungsvorschriften betreffen in der Hauptsache die innere Organisation der Aktiengesellschaft und die Geschäftsführung. Nachstehend wollen wir eine Anzahl von Verwaltungsfunktionen nach den Statuten einiger schweizerischer Aktiengesellschaften unter dieser Gruppierung aufzählen, ohne jedoch damit erschöpfend zu sein.

1. Statutarisch festgelegte Verwaltungsfunktionen, welche die innere Organisation der Aktiengesellschaft betreffen.

Als Verwaltungsaufgaben, welche die innere Organisation der Aktiengesellschaft betreffen, erwähnt Art. 21 der Statuten der Schweizerischen Industriegesellschaft in Neuhausen unter den Buchstaben:

a) Wahl des leitenden Ausschußes und Festsetzung von dessen Entschädigung.

b) Wahl eines allfälligen Delegierten des Verwaltungsrates, sowie Festsetzung seiner Befugnisse und seiner Entschädigung.

c) Wahl und Entlassung der Direktion und Abschluß der Anstellungsverträge mit denselben. Erlaß der Reglemente für die Direktion.

d) Wahl und Entlassung der Angestellten, welche einen Fr. 4000.— übersteigenden Gehalt beziehen. Feststellung ihrer Anstellungsverträge und der Zuteilung allfälliger Gratifikationen an dieselben.

f) Vorberatung und Antragstellung betreffend alle in der Generalversammlung zur Behandlung kommenden Traktanden.

k) Festsetzung der Vorschriften zur Erlangung von Stimmkarten für die Generalversammlung.

Weitere innerorganisatorische Verwaltungsfunktionen schreiben die revidierten Statuten der Schweizerischen Unfall-Versicherungs-Aktiengesellschaft, Winterthur, 1884, wie folgt vor.

§ 33, Lit.

c) Die Genehmigung des von der Direktion aufgestellten Geschäftsberichtes der Jahresrechnung und der Bilanz.

g) Die Genehmigung der Aktienübertragung.

h) Die Genehmigung der vom Direktor an die Generalagenten zu erlassenden Zirkulare.

i) Entgegennahme der Berichte und Anträge des Direktors betreffend wichtigere Schadenfälle und die Beschlußfassung über Einleitung oder Aufnahme von Prozessen.

§ 30, Lit.

c) Die Ersatzwahl von Mitgliedern des Aufsichtsrates bei Eintritt von Vakanzen während des Jahres, welche Wahlen dann der Bestätigung der nächsten Generalversammlung bedürfen.

d) Die provisorische Ergänzung des Verwaltungskomitees gemäß § 32, Abs. 1.

h) Die Einforderung von weiteren Aktieneinzahlungen gemäß den §§ 8 und 9 dieser Statuten.

n) Die Festsetzung und allfällige Repartition der Tantième gemäß § 44 c 2 der Statuten.

p) Die Bezeichnung der Publikationsorgane.

2. Statutarisch festgelegte Verwaltungsfunktionen, welche die Geschäftsführung betreffen.

Es liegt nahe, daß verwaltende Pflichten, welche auf dem vielseitigen Gebiet der Geschäftsführung auszuüben sind, nicht nur generell im Gesetz festgelegt werden, sondern daß gerade hierfür spezielle Vorschriften erlassen werden, welche der Eigenart und dem Bedürfnis jeder einzelnen Gesellschaft Rechnung tragen. Daher finden wir in einer großen Anzahl von Statuten mehr oder weniger ausführliche Verwaltungsvorschriften, welche die Geschäftsführung betreffen. Wir führen nachfolgend eine Anzahl derselben nach den Statuten einiger schweizerischen Aktiengesellschaften auf.

Revidierte Statuten der Schweizerischen Unfall-Versicherungs-Aktiengesellschaft, Winterthur, 1884.

§ 33, Lit.

a) Die Genehmigung der Kapitalanlagen.

d) Die Genehmigung der Anträge der Direktion über Festsetzung der eigenen Maxima der Versicherungen, über allgemeine Abänderung der Versicherungstarife und Versicherungsbedingungen, sowie Einführung neuer Versicherungsarten.

e) Genehmigung der Anträge der Direktion über Abschluß von Rück- und Mietversicherungsverträgen,

sowie auch von anderen Verträgen, welche die Gesellschaft in außergewöhnlichem Maße engagieren.

f) Die Genehmigung von Anträgen des Direktors über Bestellung und Aufhebung von Agenturen.

§ 30, Lit.

m) Die Begutachtung der von der Direktion gestellten und vom Verwaltungskomitee genehmigten jährlichen Rechnungsabschlüsse, Bilanzen und Geschäftsberichte und Antragstellung über die Verwendung des Reingewinnes an die Generalversammlung.

q) Die entgiltige Entscheidung über die Miete der für die Gesellschaft erforderlichen Geschäftslokalitäten.

Statuten der Aktiengesellschaft für Uhrenfabrikation, Winterthur, 1868.

§ 29.

8. Entscheid über die Wahl der Geschäftslokale, über Neubauten, Maschinen-Anschaffungen, welche Fr. 10,000.— übersteigen.

Statuten der Aktiengesellschaft Leu & Co., 1854.

§ 32, Lit.

d) Bestimmungen über Annahme und Kündigung von Geldern und über die Form der Schuldscheine.

e) Bestimmungen von Zinsfuß, Provisionen etc.

Statuten der Schweizerischen Industriegesellschaft in Neuhausen.

Art. 21, Lit.

g) Die Festsetzung der vom leitenden Ausschuß vorzubereitenden Jahresrechnungen, sowie der Antragstellung betreffend die Verteilung des Jahresgewinnes.

h) Beschlußfassung über Ausgabe von Obligationen oder Aufnahmen von festen Anleihen jeder Art, sowie über deren Rückzahlung.

i) Beschlußfassung über An- und Verkauf von Land, über Neubauten und Maschinen-Anschaffungen, deren einmalige Kosten Fr. 20,000.— übersteigen.

Fassen wir die nach den Statuten angeführten einzelnen Verwaltungspflichten genauer in's Auge, so

finden wir die von uns auf Seite 67/68 vertretene Ansicht bestätigt, daß sich Verwaltung und Geschäftsführung eng berühren. Dies tritt vor allem deutlich bei den Verwaltungsfunktionen hervor, welche die Geschäftsführung betreffen. So liegt z. B. in der Beschlußfassung über An- und Verkauf von Land, über Neubauten und Maschinen-Anschaffungen ebensoviel verwaltende als auch geschäftsführende Tätigkeit. Somit liefert auch die Praxis wiederum einen Beweis für die Richtigkeit unserer Behauptung, daß eine scharfe Trennung von Verwaltung und Geschäftsführung unnatürlich und bis zu einem gewissen Grad unmöglich ist.

4. Die Geschäftsführungsfunktionen.

Es liegt sehr nahe, daß das Gesetz keine ausführlichen Bestimmungen über die Geschäftsführungsfunktionen gibt und geben kann, da dieselben, bedingt durch die Art des Unternehmens, nur innerhalb jeder einzelnen Gesellschaft bestimmt werden können. Daher begnügt sich das Obligationenrecht auch in der Hauptsache damit, daß es die Geschäftsführungspflicht des Verwaltungsrates generell statuiert. Dagegen kann allgemein im Gesetz dem Verwaltungsrat die Sorge für die Festlegung der Geschäftsvorgänge (Buchführung) und die Resultatsermittlung (Bilanzaufstellung) übertragen werden, da sie für jede Gesellschaft in Betracht kommen.

a) Die Geschäftsführungsfunktionen nach dem Gesetz.

Die Unterlage für die Geschäftsführungspflicht des Verwaltungsrates bildet Art. 650,1 O.-R. der folgendermaßen lautet:

»Die Statuten können bestimmen, daß die Geschäftsführung oder einzelne Zweige derselben von der Verwaltung an ein oder mehrere ihrer Mitglieder oder an einen oder mehrere Dritte, welche nicht Mitglieder der Gesellschaft zu sein brauchen, übertragen werden.«

Wie wir schon früher erwähnten, kann diese Funktion auch an Außenstehende übertragen werden; die Verantwortung dafür trägt aber der Verwaltungsrat.

Worin bestehen nun die Geschäftsführungsfunktionen nach dem Gesetz?

1. In der Pflicht zur Buchführung und in der Vorlage der Bilanz (Art. 655,1 O.-R.).

2. In der Durchführung der Liquidation, sofern die Statuten oder eine Generalversammlung nichts anderes bestimmen (Art. 666,1 O.-R.).

Der aufgelösten Gesellschaft[53]) fehlen die Organe. Die Versilberung der Gesellschaft beansprucht aber oft längere Zeit, weshalb eine Vertretung nötig ist.

»Die Pflicht zur Buchführung«, welche dem Verwaltungsrat auferlegt ist, schließt nicht nur die Anlage derselben in sich, sondern auch die Pflicht zur zweckmäßigen Einrichtung. Nach beiden Seiten hin wurde diese Pflicht schon sehr vernachlässigt, was uns die Bank- und Industriekrache der letzten Jahre deutlich vor Augen führten. Wir erwähnen nur beispielsweise die Mißstände in der Buchführung der Spar- und Leihkasse Herzogenbuchsee und der Allgemeinen Gewerbekasse Kloten, die noch durch zahlreiche andere Beispiele ergänzt werden könnten.

aa) Die Aufgabe der Buchführung.

Die Buchführung hat die Aufgabe, sämtliche Geschäftsvorfälle buchtechnisch zu erfassen und dieselben klar wiederzugeben. Die Anlage derselben muß von den Prinzipien geleitet sein, daß der genaue Wirtschafts- und Vermögensstatus jederzeit aus den verbuchten Geschäftsvorfällen zu ermitteln ist. Sämtliche Vorfälle müssen buchtechnisch wieder in den Zusammenhang hineingestellt werden, dem sie entsprungen sind. Nur unter dieser Berücksichtigung wird eine Buchführung das Spiegelbild der geschäftlichen Transaktionen sein. In einer solchen Anlage liegt dann auch eine innere Kontrolle der Vorgänge, die von größter Bedeutung

in jedem Fall, im besonderen aber dann ist, wenn der Umfang des Betriebes eine ausgedehnte persönliche Kontrolle nicht ermöglicht. Dies werden daher die größeren Unternehmungen in erster Linie zu beachten haben und deshalb die größte Sorgfalt auf die Selbstkontrolle in der Buchhaltung verwenden müssen, was bei dem heutigen Stand unserer hochentwickelten Buchhaltungstechnik nicht schwierig sein dürfte, wenn man den guten Willen dazu hat.

bb) Die Aufgabe der Bilanz und deren Aufstellung.

Die zweite im Art. 655,1 O.-R. enthaltene Pflicht besteht in der »Vorlage der Bilanz«.

Die Aufgabe der Bilanz besteht in der kontenmäßigen Darstellung der Vermögensverhältnisse und Schulden, verbunden mit einem Ausweis über die Betriebsergebnisse des verflossenen Geschäftsjahres. Eine solche Aufstellung hat nur dann einen Zweck, wenn dieselbe nach den Grundsätzen der Klarheit und Wahrheit erfolgt. Doch wird auch diesen Anforderungen im allgemeinen zu wenig entsprochen, was schon eine lebhafte Kritik in der Literatur, vor allem aber in der Handelspresse hervorgerufen hat. Die Mängel der Bilanz betreffen sowohl die äußere Anlage derselben, als auch die sachgemäße Zusammenstellung der Konten.

a) Reformbestrebungen bezgl. der Aufstellung der Bilanz.

Um diesen Mängeln zu begegnen, ist die Einführung von Bilanztypen, entsprechend den verschiedenen Arten von Unternehmungen vorgeschlagen worden. So hat s. Z. die Frankfurter Zeitung ein Bilanzschema für die Banken vorgeschlagen, das auch von der Praxis begrüßt wurde. Töndury[54]) schlägt vor, daß dem Bundesrat die Kompetenz verliehen werden solle, »nach Anhörung der Interessenkreise, solche Bilanzschemen etwa auf dem Verordnungswege vorzuschreiben«.

Wenn mit der Einführung der Bilanzschemata auch noch nicht die Garantie gegeben ist, daß die Bilanz uns ein wahrheitsgetreues Bild bietet, so bedeutete dieselbe doch eine bessere Beurteilungsmöglichkeit des Standes der betreffenden Unternehmungen.

Gleichzeitig muß den Verwaltungen zur Pflicht gemacht werden[55]), die Bilanz zu veröffentlichen, so daß jedermann die Möglichkeit gegeben ist, dieselbe einsehen zu können. Dadurch würde auch die Aufgabe der Handelspresse, die doch das Auge der Öffentlichkeit auf diesem Gebiete darstellen soll, erleichtert. Die Schwierigkeiten, welche der Handelspresse in der Verfolgung ihrer wichtigen und schweren Pflichten von seiten mancher Unternehmungen (und gerade nicht der besten) entgegengestellt werden, sind bekannt. Auch hierin muß mit der Zeit Wandel geschaffen werden, so daß es einer unabhängigen Presse ermöglicht ist, anstandslos die Unterlagen für eine gerechte parteilose Kritik zu erhalten. Im demselben Maße, als der Presse seitens der Unternehmungen Rechte zugestanden werden, wächst auch ihre Verantwortung, sowohl den einzelnen Gesellschaften, als auch der Öffentlichkeit gegenüber.

b) Reformbestrebungen bezgl. des Ausbaues der Geschäftsberichte.

Auch auf den Ausbau der Geschäftsberichte dürften die meisten Gesellschaften noch größere Sorgfalt legen. Sehr viele derselben enthalten bis jetzt nur kurze, nichtssagende Angaben und man hat den Eindruck, daß dieselben nur gemacht werden, um einer Formalität zu genügen. Der Zweck der Geschäftsberichte müßte bis zu einem gewissen Grad darin bestehen, die Entwicklung der einzelnen Bilanzposten, sowie deren Zusammensetzung darzustellen. Wenn wir die Bilanz als ein zahlenmäßiges Gerippe bezeichnen wollen, so möchten wir dasselbe mit Fleisch und Blut umgeben können, was aber nur dann möglich ist, wenn der Geschäftsbericht die von uns gewünschten Erfordernisse enthält.

b) Die Geschäftsführungsfunktionen nach den Statuten.

Ein großer Teil der Geschäftsführungsfunktionen des Verwaltungsrates trägt für die eine oder andere Gesellschaft einen mehr oder weniger internen Charakter. Es ist daher verständlich, daß eine verhältnismäßig große Anzahl von Aktiengesellschaften sowohl allgemeine als aus auch spezielle Geschäftsführungspflichten in sog. Reglementen oder Pflichtheften festlegt, welche nicht der Öffentlichkeit zugängig sind. Manche Gesellschaften nehmen allgemeine Aufgaben der Geschäftsführung in die Statuten auf und regeln nur die speziellen Pflichten in den Reglementen. In diesem Falle verweisen dann die Statuten an der gegebenen Stelle auf die Sondervorschriften in den Pflichtheften. Ein Beispiel hierfür haben wir in den Statuten des Versicherungsvereins in Zürich von 1872, indem § 28 folgende Geschäftsführungspflichten erwähnt, nämlich unter:

Lit. d) Die Aufstellung des Geschäftsberichtes und der Jahresrechnung.

g) Miete von Geschäftslokalen.

Außerdem schreibt § 31 dieser Statuten folgendes vor: »Die Direktion besorgt auf Grundlage des Reglements und unter der Oberleitung und Aufsicht des Ausschußes bezw. Verwaltungsrates die eigentliche Geschäftsführung nach den Anordnungen des Direktors.«

Dann gibt es auch Gesellschaften, welche sich mit einer ganz allgemeinen Umschreibung der Aufgaben des Geschäftsführungsorganes in den Statuten begnügen, wie folgendes Beispiel zeigt:

Revidierte Statuten der Schweizerischen Unfall-Versicherungs-Aktiengesellschaft, Winterthur, 1884.

§ 36. Der Direktor hat die unmittelbare Leitung der Gesellschaft. Er sorgt für die Beobachtung und Vollziehung der Statuten, sowie der Beschlüsse des Verwaltungskomitees und des Aufsichtsrates.

Er ist der unmittelbare Vorgesetzte aller Beamten und Angestellten, deren Verrichtungen er beaufsichtigt oder beaufsichtigen läßt.

Ihm liegt ob, die nötigen Anordnungen für die Organisation des Geschäftsbetriebes zu treffen.

Er hat die dem Verwaltungskomitee vorzulegenden Geschäfte zu prüfen und vorzubereiten.

Er unterzeichnet im Namen der Gesellschaft und seine Unterschrift verpflichtet die Gesellschaft für alle Akte und Geschäfte, für welche nicht ausnahmsweise besondere Vorschriften bestehen. Eine solche besteht für alle Traktanden, die gemäß dieser Statuten in die Kompetenz des Aufsichtsrates oder des Verwaltungskomitees gehören, in welchen Fällen die Ausfertigungen, die Unterschriften des Präsidenten und des Protokollführers, des Aufsichtsrates, resp. die Gegenzeichnung des Präsidenten, oder, in Stellvertretung eines Mitgliedes des Verwaltungskomitees bedürfen. Die letztgenannte Gegenzeichnung ist besonders auch erforderlich für alle Verträge und Aktenstücke, durch welche die Gesellschaft in außergewöhnlichem Maße engagiert wird, sowie für alle auf Kapitalanlagen sich beziehenden Schriftstücke.«

Andererseits gibt es auch eine Anzahl Gesellschaften, welche eine eingehendere Umschreibung des Pflichtenkreises der Geschäftsführungsorgane in den Statuten vornehmen und außerdem noch Sondervorschriften in Reglementen festlegen. Als Beispiel hierfür mag uns die Aktiengesellschaft für Uhrenfabrikation in Winterthur, 1868, dienen, in deren Statuten aus § 36, Abs. 3 ff. folgendes zu entnehmen ist.

»Die Direktion besorgt unter Oberaufsicht des leitenden Ausschußes. resp. Verwaltungsrates, die ganze Leitung des Geschäftes nach den ihr zukommenden Weisungen und Instruktionen und gemäß Statuten und Reglementen.

Die Direktion bereitet dem Verwaltungsrat die Rechnungsabschlüsse und die Bilanz vor, sie liefert die Materialien zum Rechenschaftsbericht, entwirft die

Reglemente und macht die geeigneten Vorschläge für die Organisation des Geschäftsbetriebes, für die Wahl von Angestellten mit über Fr. 1500.— jährlichen Gehalt, für Anhandnahme von neuen Geschäftszweigen, sowie überhaupt für alles, was das Wohl des Geschäftes betrifft.

Die Direktion setzt sich mit dem leitenden Ausschuß in möglichst enge Verbindung und unterrichtet diesen von allem, was im Geschäft vorgeht. Sie erstattet demselben zu Handen des Verwaltungsrates alle Monate eine Buchbilanz, veranschaulicht durch Monatstabellen die ganze Produktions- und Verkaufsbewegung.«

Betrachten wir uns die einzelnen Funktionen, so können wir feststellen, daß auch mit der geschäftsführenden Tätigkeit ein Teil verwaltender Arbeit verknüpft ist, was die von uns auf Seite 68 vertretene Ansicht stützt.

Ferner zeigen uns die Beispiele, daß die Art der Festlegung der Geschäftsführungsfunktionen noch sehr verschieden von den einzelnen Aktiengesellschaften gehandhabt wird. Ein Urteil darüber abzugeben, ob im allgemeinen ein sorgfältiger Ausbau der Geschäftsführungsfunktionen in Statuten und Reglementen besteht, ist uns nicht möglich, da wir den Inhalt der letzteren nicht kennen. Wir müssen uns also damit begnügen auf die Wichtigkeit hinzuweisen, daß sowohl allgemeine als auch spezielle Geschäftsführungspflichten genau für das Organ festgelegt werden, welches dieselben auszuüben hat. Es muß der Entscheidung jeder einzelnen Gesellschaft anheimgestellt werden, ob es möglich ist, neben allgemeinen Aufgaben der Geschäftsführung auch noch solche spezieller Art in die Statuten aufzunehmen. Die Hauptsache ist, daß überhaupt eine sorgfältige Festlegung der Pflichten der Geschäftsführungsorgane vorgenommen wird, sei es in Statuten oder in Reglementen, worauf wir an anderer Stelle nochmals zu sprechen kommen.

Zum Schluß wollen wir noch die Geschäftsführungsfunktionen der Verwaltung der Aktiengesellschaft

Leu & Co. betrachten und zwar auf Grund der Organisation, welche sich die geschäftsführenden Organe am 18. November 1854 selbst gegeben haben. Für die Geschäftsführung wurden 3 Kommissionen gebildet, nämlich eine »Bürokommission«, eine »Anleihungskommission« und eine »Finanzkommission«, bestehend aus je 2 Mitgliedern. Die Pflichten, welche die einzelnen Kommissionen zu erfüllen hatten, wurden genau festgelegt. So wurde der »Bürokommission« die Besorgung der baulichen Einrichtungen, die Antragstellung über Anstellung und Besoldung des Büropersonals und der Entwurf eines Reglementes für die Angestellten übertragen.

Der »Anleihungskommission« fiel »die Begutachtung der Geldbegehren zu Handen der Direktion« zu. Außerdem war die »Anleihungskommission« mit der Festlegung der Grundsätze betraut, »nach welchen sie in Beziehung auf Sicherheit der Anleihe zu verfahren gedenkt.«

Die hauptsächlichsten Aufgaben der »Finanzkommission« bestanden:

1. In der »Antragstellung an die Direktion betr. den Zinsfuß der Anleihung.«

2. In der »Antragstellung an die Direktion über Geldentlehnung, resp. die Ausgabe von ‚Obligo' und alles, was dazu gehört.«

3. In der »Anlage der Buchführung und Überwachung derselben durch ein Mitglied.«

Ferner hatte die »Finanzkommission« die Geldverhältnisse der Anstalt im allgemeinen zu überwachen, »so daß in jeder Wochensitzung, wenn nötig, der Direktion mitgeteilt werden kann, ob und auf welchen Termin alle Geldbegehren erledigt werden können — ob etwa der Zinsfuß für ‚Obligo' zu verändern sei — ob temporäre Geldausleihungen zu machen seien — wer dies zu machen hat und wie dies ausgeführt werden soll.«

Der Grundgedanke dieser Organisation ist der, daß die Beschlußfassung über die wichtigsten Geschäfte und

Transaktionen einer Direktion vorbehalten ist, welche dieselben vorher durch einzelne Kommissionen bearbeiten und prüfen läßt. Damit war man auf dem Wege, ein gesundes Organisationsprinzip durchzuführen, indem man die Funktionen und deren Zuweisung an bestimmte Organe aus dem Bedürfnis der Gesellschaft heraus festlegte und durchgeführt wissen wollte. Allein die Tätigkeit der Kommissionen erlahmte und daher trat auch die Katastrophe mit Escher-Bodmer ein, welcher einige Jahre hindurch das einzige Mitglied derjenigen Kommission war, welches im Auftrag der Direktion je die Jahresrechnungen und die Berichte zu prüfen hatte.

Wir ersehen aus diesem Beispiel, daß eine Organisation erfolglos ist, wenn die organisatorische Festlegung von Funktionen nicht so erfolgt, daß deren Durchführung gewährleistet ist.

c) Die schlechte Geschäftsführung als Grund für die sog. »Krache« in den schweizerischen Unternehmungen.

So wichtig die Geschäftsführung ist, so große Anforderungen stellt sie auch an die richtige Ausübung. Daß gerade darin große Mängel bestehen, das haben die verschiedenen Krache gezeigt, welche in den letzten Jahren in der Schweiz vorkamen. Wir möchten daher nicht versäumen, die Fehler, soweit sie die Unzulänglichkeit der Geschäftsführung betreffen, detailliert schematisch aufzuführen unter Hinweis auf die einzelnen Gesellschaften. Sie sind begründet:

1. In der allgemeinen Geschäftsführung und betreffen insbesondere:

a) Die falsche[56]) Risikoverteilung (Thurgauische Hypothekenbank).

b) Die maßlose[57]) Kreditüberschreitung (Leih- und Sparkasse Eschlikon, Volksbank in Biel, Kugler & Co., Zürich).

c) Die Überschreitung[58]) des natürlichen Geschäftsrayons (Spar- und Leihkasse Herzogenbuchsee und Aadorf, Allgemeine Gewerbekasse Kloten, Banca Cantonale Ticinese usw.).

d) Den ungenügenden Liquiditätsstatus (bei sämtlichen angeführten Banken).

2. In der mangelhaften[59]) Anlage und Durchführung der Buchführung und betreffen insbesondere:

a) Die Unübersichtlichkeit der Buchführung (Leih- und Sparkasse Aadorf, Allgemeine Gewerbekasse Kloten); schlechte Führung der Kasse und des Wechselportefeuilles (Spar- und Leihkasse Herzogenbuchsee).

b) Die falsche Bilanzierung.

aa) Aufstellung fiktiver Posten (Volksbank Biel, Gewerbekasse Kloten).

bb) Falsche Aufstellung der Verlust- und Gewinnrechnung (Caisse d'Epargne des Franches Montagnes, Saignelégier).

3. In den Personen, hervorgerufen durch:

a) Unmoralische Handlungen des Direktors oder Verwalters, der allein[60]) »schaltete und waltete«, wodurch die betreffenden Unternehmungen auf eine schiefe Bahn kamen.

aa) Blinde Spekulationswut (Allgemeine Gewerbekasse Kloten).

bb) Unterschlagung (Caisse d'Epargne des Franches Montagnes, Saignelégier).

cc) Nachläßigkeit in der Amtsführung (Leih- und Sparkasse Herzogenbuchsee, Lucerna, Anglo Swiss Milk Chocolat).

b) Mangel an genügenden Geschäftskenntnissen (Lucerna).

Bei manchen[61]) Gesellschaften hat der Direktor zusammen mit dem Verwaltungsratspräsidenten »unter Anwendung der einen oder andern Eigenschaft« das

Unternehmen seinem Ruin entgegengeführt. Dies war der Fall bei Leih- und Sparkasse Bremgarten, Thurgauische Hypothekenbank und Credito Ticinese.

In einzelnen[62]) Fällen trug auch nur der Verwaltungsratspräsident die Schuld an dem Mißerfolg, so bei der Bank in Horgen, bei der Banca Cantonale Ticinese und anderen.

5. Die Geschäftsführungsfehler eine Folge falscher Organisation.

Gehen wir den einzelnen Fehlern nach, so können wir sagen, daß sie alle auf dem Gebiete der Organisation liegen, sei es, daß die Organisationsbasis lückenhaft oder schlecht, oder die Art der Durchführung der Organisationsbestimmungen nicht richtig geregelt war. Da wir es mit Organisationsfehlern zu tun haben, können dieselben unseres Erachtens auch nur auf organisatorischem Wege beseitigt werden, wofür wir im folgenden einige Richtlinien geben möchten.

a) Aufstellung und Begründung einer zweckmäßigen Organisationsform.

Wir glauben der Darlegung über die Verwaltungs- und Geschäftsführungsfunktionen entnehmen zu dürfen, daß das auf Seite 67/68 Gesagte sich bestätigt, eine Trennung von Verwaltung und Geschäftsführung also ganz der Natur dieser beiden Begriffe widersprechen würde. Diese Tatsache möchten wir daher auch der Organisationsform zu Grunde legen, die unseres Erachtens die richtige, natürliche und zweckentsprechende ist, und die darin besteht, daß Verwaltung und Geschäftsführung in einem Organ vereinigt bleiben. Dies würde also unserer, auf Seite 5 angeführten Organisation entsprechen, nach welcher auch die Direktion innerhalb der Verwaltung steht. Wir treten dadurch in Gegensatz zu der Ansicht Keller-Huguenins[63]), welche

eine gesetzliche Trennung von Direktion und Verwaltungsrat verlangt, entsprechend den deutschen Verhältnissen. Obwohl Keller-Huguenin sich bewußt ist, daß der von dem deutschen Gesetzgeber durchgeführte, scharfe theoretische Schnitt, der Verwaltung und Geschäftsführung trennt, in der Praxis verwischt wird, kommt er doch zu obigem eigenartigem Schluß, für den wir eine Begründung nicht finden können. Es ist uns nicht verständlich, warum man eine Gliederung mit einer genauen Kompetenzausscheidung gesetzlich festgelegt wissen möchte, von der man im voraus weiß, daß dieselbe praktisch niemals scharf statuiert werden kann. Die selbständige Festsetzung der Geschäftsführung im Gesetz ist ein Mißgriff des deutschen Gesetzgebers; den Beweis dafür liefert die Praxis durch die in den Statuten herbeigeführte Nivellierung von Geschäftsführung und Verwaltung. Unseres Erachtens sind auch die deutschen Bank- und Industriekrache zum Teil auf diese gesetzliche Organisation zurückzuführen, indem der Vorstand, gestützt auf seine alleinige gesetzliche Geschäftsführungskompetenz, eigenmächtig und selbständig Geschäfte machte, in denen der Keim zum Zusammenbruch gelegt wurde. Wenn dem Vorstand ein fähiger Aufsichtsrat gegenüber steht, dann wird letzterer, wie dies sehr oft geschieht, einen entscheidenden Einfluß auf die Geschäftsführung ausüben. Die Gefahr ist aber um so größer, wenn der Vorstand nicht allein die Geschäfte der Gesellschaft, sondern auch den Aufsichtsrat führt.

Die Eigenschaft als Verwaltungsratsmitglied wird schon dadurch herbeigeführt, daß die Generalversammlung die geschäftsführenden Organe ernennt. Es ist aber nicht ausgeschlossen, daß Verwaltungsratsmitglieder die Initiative zur Wahl dieses oder jenes geschäftsführenden Organes geben; der Entscheid darüber sollte doch der Generalversammlung anheimgestellt werden. Wie schon angeführt (Seite 10) ist in der von uns vorgeschlagenen Organisationsform eine Teilung der Kompetenzen in

der vielgestaltigsten Weise möglich. Sie wird aber zweckentsprechender und einheitlicher durchgeführt werden können, wenn alle Mitglieder auf einer Stufe stehen, und einem Organ angehören. Dadurch wird auch eine größere Einheitlichkeit in der gesamten Geschäftsleitung verbürgt, was von größter Bedeutung ist.

b) Die Lösung der Verantwortlichkeitsfrage durch die Organisation.

Mit dieser Organisationsform hängt auch die Frage der Verantwortlichkeit insofern zusammen, als die Erfahrungen bei den Krachen gezeigt haben, daß infolge der Trennung von Verwaltungsrat und einer außerhalb desselben stehenden Direktion die Mitglieder des Verwaltungsrates die Verantwortlichkeit für den entstandenen Schaden auf den Direktor abzuwälzen suchten, während dieser die Verantwortlichkeit ablehnte, mit der Begründung, daß er nur ausführendes Organ des Verwaltungsrates sei und die Geschäftsführung unter der Aufsicht des Verwaltungsrates ausgeübt habe. Solche Ausflüchte sind bei der von uns vorgeschlagenen Organisationsform ausgeschlossen, denn die Geschäftsführung wird von innerhalb der Verwaltung stehenden Personen ausgeübt. Somit ist der ganze Verwaltungsrat direkt haftbar. Während der außerhalb der Verwaltung stehende Direktor nur seinen Auftraggebern haftet und diese wieder der Gesellschaft, bezw. Aktionären und Gläubigern, entsteht durch die Einbeziehung der geschäftsführenden Personen ebenfalls eine direkte Verantwortlichkeit derselben gegenüber der Gesellschaft, bezw. Aktionären und Gläubigern, was gewissermaßen einer Erhöhung der Verantwortung der Direktion entspricht.

Was die vielen Vorschläge betrifft, welche eine Erhöhung der Verantwortlichkeit der Verwaltungsratsmitglieder auf dem Wege des Gesetzes beabsichtigen, so scheinen unseres Erachtens dieselben unnötig und

zwecklos zu sein. Die in Art. 673 und 674 O.-R. aufgeführten Bestimmungen über die Verantwortung genügen vollständig. Der Fehler liegt nach unserem Dafürhalten in einer viel zu laxen Anwendung der Gesetze seitens der Gerichte. Wenn man eine Erhöhung der Verantwortlichkeit erstrebt, so kann dies nur dadurch praktisch geschehen, daß man die Kompetenzen der Verwaltung genau festlegt und die Verantwortung für die einzelnen Mitglieder scharf umgrenzt, so daß kein Zweifel mehr bestehen kann über die Pflichten und die Verantwortung, welche der Einzelne hat.

c) Der Ausbau der Innenorganisation.

aa) Die genaue Festlegung und Abgrenzung der Kompetenzen.

Daß die Praxis auf eine Kompetenzausscheidung innerhalb des Verwaltungsrates ausgeht, zeigt das von uns angeführte Beispiel von Leu & Co.; ebenso weisen die Ausdrücke »Ausschuß«, »Direktionskommission«, »Verwaltungskomitee« usw., welchen wir in den Statuten begegnen, darauf hin. Werden solche innere Organisationen geschaffen, so ist es vor allem nötig, sagen wir z. B. die Stellung eines Ausschußes im Verwaltungsrat genau abzugrenzen. Die Aufgaben, welche demselben zufallen, müssen genau präzisiert werden und zwar geschieht dies am besten in besonderen Geschäftsordnungen, welche für jeden Ausschuß aufgestellt werden müssen und die der Genehmigung des gesamten Verwaltungsrates unterliegen. Diese Innenorganisationen sollten auch in den Statuten ihren Niederschlag finden, indem dort die Arbeit aufgeführt wird, für welche z. B. der einzelne Ausschuß verantwortlich ist. Dagegen müssen interne Angelegenheiten, wie die Art der Ausübung der Funktionen, die Rechte einzelner Ausschußmitglieder, Vergütungen usw. den Geschäftsordnungen vorbehalten bleiben.

Die Aufgabe der Ausschüsse besteht darin, daß sie Kleinarbeit treiben, spezialisieren, lückenlos Geschäftsvorfälle betrachten und darnach disponieren und organisieren, soweit sie autoritativ eingreifen können und müssen. Wie weit die Kompetenz des einzelnen Ausschußes reichen soll, muß genau bestimmt werden. Je nach Art und Umfang der Arbeit muß dieselbe verschieden groß sein. So wird z. B. ein Finanzausschuß große und wichtige Entscheidungen nicht selbständig treffen können; ebenso wird ein Fabrikationsausschuß nicht allein über die Neueinführung eines Artikels usw. entscheiden dürfen. Es muß wohl beachtet werden, dem einzelnen[64]) Ausschuß nicht allzuviel Selbständigkeit zu belassen, da sonst die Einheit des Verwaltungsrates darunter leiden würde. Je fester die Bande sind, die ihn umschließen, je mehr die Interessen der einzelnen Ausschüsse untereinander sich in der Gesamtheit des Verwaltungsrates zusammenfinden, um so gefestigter ist die Warte, auf welcher er steht.

bb) Die Erhöhung der Verantwortung der Verwaltungsratsmitglieder.

Die Bildung von Ausschüssen ist auch ein Mittel, um das Verantwortlichkeitsgefühl der Mitglieder des Verwaltungsrates zu erhöhen. Hecht[65]) sagt darüber »das Verantwortlichkeitsgefühl wird erhöht, wenn das einzelne Mitglied des Aufsichtsrates das Recht hat, innerhalb gewisser, wohlerwogener Grenzen Einsicht in den inneren Geschäftsgang zu nehmen. Die Verantwortlichkeit wird gesteigert, wenn derjenige, der das Recht des Einblickes hat, dieses Recht nicht ausübt. Die Haftbarkeit wird gerechtfertigt, wenn man zu tun unterläßt, was man zu tun befugt war.«

Nun könnte man denken, daß die Verantwortung des einzelnen Mitgliedes der Verwaltung eine verschieden große ist, je nachdem dasselbe einem Ausschuß zugeteilt wird, welcher mehr oder weniger

wichtige Funktionen zu erfüllen hat. Hierzu wäre zu sagen, daß die wichtigsten Fragen doch vom Verwaltungsrat in seiner Gesamtheit entschieden werden müssen und dementsprechend auch die Verantwortung der Gesamtheit zufällt.

Die solidarische[66]) Verantwortlichkeit begründet aber auch den Anspruch der Nichtausschußmitglieder, über gewisse Geschäftsvorgänge orientiert zu sein. Dies kann dadurch bewerkstelligt werden, daß dem einzelnen Verwaltungsratsmitglied erlaubt wird, von den Protokollen, die stets sorgfältig geführt werden sollten, Einsicht zu nehmen; ferner durch Zustellung von Monatsausweisen, bezw. Monatsbilanzen. Man darf den Monatsbilanzen keine zu große Bedeutung beilegen, da sie infolge fehlender Inventur nie ein erschöpfendes Bild über die Lage geben. Zweckmäßiger erscheinen uns die Monatsausweise zu sein; das sind Spezialberichte, welche über einen Monat sich erstrecken. Für ein industrielles Unternehmen käme z. B. ein sog. Finanzbericht und ein Fabrikationsbericht in Frage. Wie ersterer zweckmäßig angelegt werden kann, soll aus dem nachstehenden Exemplar ersichtlich sein. Die Hauptsache ist, daß man aus demselben den Stand der entscheidenden Konten erblicken kann unter Hinweis auf den letzten, den laufenden, sowie den entsprechenden Monat des vergangenen Jahres.

Die innere Organisation muß darauf abzielen, jede direkt verantwortliche Person lückenlos zu orientieren, besonders auch in Fällen der Abwesenheit; jede indirekt verantwortliche Person insoweit, als die solidarische Verantwortung es erfordert.

Bei der von uns vorgeschlagenen Organisationsform mit der angedeuteten inneren Organisation wird es kaum möglich sein, daß gewisse Mitglieder über die Gesamtheit hinweg disponieren und Geschäfte machen, andererseits wird dadurch auch das von Keller-Huguenin[67]) und Töndury[68]) vorgeschlagene »Informationsorgan« überflüssig, »das die Garantie bieten soll,

Monat: __________

Finanz=Bericht.

	Im letzten Monat:	Im laufenden Monat:	Im entsprechenden Monat des Vorjahres:
Geldstatus:			
Reichsbank			
Bank			
Postscheckamt . . .			
Kasse			
Wechsel			
Effekten			
Außenstände			
Aufwendungen:			
Löhne			
Gehälter			
Kaufm. Beamte (Anzahl)			
Betriebs-Beamte »			
Meister »			
Liquidationen:			
Geschäftsführer . . .			
Beamte, Meister u. dergl.			
Reisende			
Bezahlte Rechnungen .			
Frachten			
Porto			
Telefon			
Telegramme			
Reklame			
Krankenkasse . . .			
Alters- u. Invalid.-Vers.			
Privatbeamten-Versich.			
Umsatz			

NB. Für deutsche Verhältnisse berechnet.

daß die von der Direktion dem Verwaltungsrat gemachten Angaben richtig sind.« Unseres Erachtens ist es die selbstverständliche Pflicht des Verwaltungsrates, sich selbst über die ihm übertragenen Funktionen zu orientieren, was auch durch eine zweckentsprechende Organisation möglich ist. Durch die Einfügung eines Informationsorganes zwischen Verwaltungsrat und Direktion würde ersterer sich in Sicherheit wiegen und sich restlos auf die Angaben des Informationsorganes verlassen. Wir möchten keinen Vorschlag unterstützen, der auf die Vermehrung von Organen ausgeht und in der Tat eine verminderte Tätigkeit der gesetzlichen Verwaltungsorgane zur Folge hätte. Diese Institution wird auch dadurch überflüssig, daß wir die Kontrolle der Geschäftsführung den Kontrollorganen übertragen möchten, die regelmäßig ihren Kontrollfunktionen nachkommen sollen. Es ist noch selten etwas Gutes mit Flickarbeit geleistet worden; die sicherste Gewähr für einen Erfolg gibt immer der organische Ausbau einer Institution.

cc) Die Vertretung der Verwaltungsräte durch Ersatzmänner.

Die Tatsache, daß die Verwaltungsräte im allgemeinen noch in manchen andern Gesellschaften in derselben Eigenschaft fungieren, und der Umstand, daß sie häufig weit entfernt von dem Sitz der Gesellschaft wohnen, zu deren Verwaltungsrat sie gehören, machen es nötig, Ersatzmänner zu bestellen. Dieselben werden auch von der Generalversammlung gewählt. Eine beliebige, durch das einzelne Verwaltungsratsmitglied bestimmte Vertretung ist nicht möglich. Dagegen können die einzelnen Verwaltungsratsmitglieder einander vertreten. In diesen Fällen bestimmen manche Statuten, daß ein Verwaltungsratsmitglied nur die Vertretung für ein Mitglied übernehmen darf, wodurch man einer Stimmenkumulation bezw. einer Machtpolitik innerhalb der Verwaltung vorbeugen möchte.

So bestimmt z. B. § 18,2 der Statuten der Stickereiwerke Arbon »Mitglieder, die verhindert sind, einer Sitzung beizuwohnen, können ein anderes Mitglied zur Vertretung bevollmächtigen; es kann jedoch kein Mitglied mehr als eine Vertretung ausüben«.

Die Praxis der Wahl von Ersatzmännern der Verwaltungsräte üben z. B. die Mechanische Backsteinfabrik, Zürich und die Bank für Elektrische Unternehmungen in Zürich.

dd) Die Notwendigkeit der Durchführung der Organisationsbestimmungen.

Mag nun aber auch eine gute Organisation innerhalb der Verwaltung vorhanden sein, so wird der Erfolg doch erst dadurch gesichert, dass eine energische, umsichtige Kraft an der Spitze der Verwaltung steht und die Durchführung der Organisationsvorschriften streng überwacht. Die Aufgabe, welche dem sog. Präsidenten zusteht, erheischt aber unseres Erachtens eine völlig unabhängige Stellung inmitten der Verwaltung, die dadurch geschaffen wird, daß derselbe durch die Generalversammlung gewählt wird; nicht wie dies gegenwärtig der Fall ist, durch die Verwaltungsratsmitglieder. Das Vorschlagsrecht soll dem Verwaltungsrat überlassen bleiben, da es demselben eher möglich ist, eine geeignete Person hierfür ausfindig zu machen, als der Generalversammlung.

6. Die geschäftspolitischen Funktionen.

Die geschäftspolitischen Funktionen finden wir weder im Gesetz, noch in den Statuten, noch in Reglementen niedergelegt. Ihre nähere Erläuterung an dieser Stelle erübrigt sich insofern, als dieselben in der Zusammensetzung des Verwaltungsrates genügend gewürdigt wurden (S. 51 ff.). Wir möchten nur noch zusammenfassend und ergänzend die Worte Riessers[69]) anführen, welcher in der Geschäftspolitik hauptsächlich beratende

und unterstützende Tätigkeit erblickt. So spricht er von den »bei manchen Gesellschaften fast täglich erteilten wertvollen Ratschlägen von Aufsichtsratsmitgliedern bei An- und Verkauf von Waren oder Rohmaterialien; Eingehung oder Lösung von Geschäftsverbindungen; Erteilung von Krediten und Annahme von Sicherheiten; bei Feststellung rechtlich bindender allgemeiner Lieferungsbedingungen, wie solche durch die bei den verschiedensten Gesellschaften gemachten Erfahrungen sich allmählich entwickelt haben, und von Zahlungsbedingungen; bei dem Export oder dem Import nach oder aus dem Auslande; bei der Diskontierung von Wechseln oder der Annahme oder Beleihung von Kreditpapieren oder Werten aller Art; bei der für das Schicksal der Gesellschaften oft Jahre hinaus maßgebenden Frage, ob und unter welchen Bedingungen Kartellen oder Syndikaten beizutreten sei oder nicht. Ferner bei der Aufnahme neuer Artikel, oder Gewinnung neuer Absatzwege, bei der Aufsuchung neuer Kundschaft, insbesondere auch aus den Kreisen derjenigen Gesellschaften, mit welchen die Aufsichtsratsmitglieder als Mitglieder der Verwaltung dieser Gesellschaften enge Fühlung haben; bei Feststellung der relativ besten Art von Kontrollen oder Revisionen; bei Ordnung des oft äußerst schwierigen und komplizierten, aber für die Solidität und Sicherheit des Geschäftsbetriebes grundlegenden Kalkulationswesens u. a. m.«

7. Die Geschäftsführungskontrolle.

a) Die mangelhafte Ausübung.

Aus der Aufzählung der Verwaltungs- und Geschäftsführungsfunktionen in den Statuten sehen wir, daß dieselben auch *Kontrollfunktionen* in sich schließen, sei es, daß sie in der Natur der Funktion begründet sind, oder aber ausdrücklich verlangt werden. Es kann sich hier nur um die Kontrolle der Geschäftsführung handeln, da

diejenige der Rechnungsführung und Bilanz der Kontrollstelle übertragen ist. Nur die wenigsten Statuten enthalten ausdrücklich die Pflicht zur Kontrolle der Geschäftsführung. So bestimmt z. B. § 30, Abs. 1 in den revidierten Statuten der Schweizerischen Unfall-Versicherungs A.-G.

»Die Prüfung der Geschäftsführung des Verwaltungskomitees durch Einsichtnahme seiner Protokolle«.

Schweizerische Industrie-Gesellschaft Neuhausen Art. 24, Abs. 1: Die spezielle Überwachung der Geschäftsführung durch den leitenden Ausschuß«.

Es ist möglich, daß manche Reglemente die Geschäftsführungskontrolle ausdrücklich statuieren. Wenn auch das Obligationenrecht nicht direkt diese Kontrolle vorschreibt, so ist sie doch in der gesetzlich geforderten Geschäftsführungspflicht[70]) des Verwaltungsrates begründet. Die Praxis hat gerade die Prüfung der Geschäftsführung sehr vernachläßigt, was auch dem Untersuchungsmaterial der Zusammenbrüche zu entnehmen ist. Wir erinnern nur an folgende Beispiele: Spar- und Leihkasse Herzogenbuchsee, Heine & Co., Allgemeine Gewerbekasse Kloten, Lucerna usw.

b) Die Gründe für die Unterlassung.

Die Unterlassung ist zurückzuführen:

1. Auf den Mangel an Fachkenntnissen, welche die Geschäftsführungskontrolle unbedingt erfordert (so z. B. bei der Lucerna).

2. Auf die Pflichtvergessenheit der Verwaltungsratsmitglieder (so z. B. bei der Leih- und Sparkasse Herzogenbuchsee).

c) Die Selbstkontrolle des Verwaltungsrates.

Wie wir aus den Statutenbestimmungen ersahen, übt der Verwaltungsrat die wichtigsten Geschäftsführungsfunktionen selbst aus, wenn ihm nun zugleich auch die Geschäftsführungskontrolle auferlegt ist, so liegt darin ein gewisser logischer und praktischer Widerspruch,

indem der Verwaltungsrat sich selbst »kontrolliert«. Eine tatsächliche Kontrolle der Geschäftsführung kann nach den heutigen Verhältnissen nur dort ausgeübt werden, wo die Geschäftsführung im Gesamten einer außerhalb der Verwaltung stehenden Direktion übertragen ist. Da nach unserem Vorschlage Geschäftsführung und Verwaltung innerhalb des Verwaltungsrates ausgeübt werden sollen, ergibt sich mit Notwendigkeit die Loslösung der Geschäftsführungskontrolle von den Pflichten des Verwaltungsrates, worauf wir bei den Funktionen der Kontrollstelle noch näher zu sprechen kommen werden.

8. Die gesetzliche Vertretungspflicht.

Da die Aktiengesellschaft eine juristische Person ist und als solche[71]) nicht persönlich selbst handeln kann, so ist die Vertretung durch eine physische Person erforderlich. Das Obligationenrecht spricht sich allgemein hierüber in Art. 651 wie folgt aus: »Wenn die Statuten nichts anderes darüber bestimmen, so ist zur Vertretung der Gesellschaft nach außen und zur verbindlichen Unterschrift namens derselben die Mitwirkung und Unterschrift sämtlicher Mitglieder der Verwaltung erforderlich.«

Dieser Norm ist zu entnehmen, daß die Vertretungsbefugnisse statutarisch geregelt werden können, was auch gewöhnlich der Fall ist. Im allgemeinen wird die Vertretung schon aus praktischen Gründen einzelnen Personen übertragen, sei es, daß dieselben dem Verwaltungsrate angehören, oder der außerhalb desselben stehenden Direktion. Den letzteren Fall haben wir bei der »Mechanischen Backsteinfabrik« Zürich, indem § 21 der Statuten folgendes bestimmt: »Die Direktion besteht aus einem oder mehreren Mitgliedern; sie besorgt die Leitung des Geschäftes, vertritt die Gesellschaft Dritten gegenüber gerichtlich und außergerichtlich und ihre Mitglieder führen jedes einzeln die rechtsverbindliche Unterschrift.«

Andere übertragen die Vertretung zu gleicher Zeit sowohl der Direktion, als auch einigen Verwaltungsratsmitgliedern, was § 31 der Statuten der Schweizerischen Unfall-Versicherungs A.-G. zu entnehmen ist. Er lautet: »Der Direktion steht die eigentliche Geschäftsführung und die Vertretung der Gesellschaft nach außen zu. Jedes Mitglied der Direktion übt die rechtsverbindliche Einzelunterschrift für die Gesellschaft aus. Überdies kann der Aufsichtsrat einzeln oder kollektiv Prokuren bestellen.

Auch den Mitgliedern des Verwaltungskomitees steht die Einzelunterschrift zu, doch üben sie diese nur beim Vollzug von Beschlüssen der Generalversammlung, des Aufsichtsrates und des Verwaltungskomitees selbst, oder bei Verhinderung aller Mitglieder der Direktion. Diese Beschränkung ist jedoch gegenüber Dritten ohne rechtliche Wirkung.«

Ähnlich die Elektrizitätsgesellschaft Baden A.-G. »Der leitende Ausschuß vertritt die Gesellschaft nach außen, die rechtsverbindliche Unterschrift für die Gesellschaft führt der Direktor kollektiv mit einem Mitglied des Ausschusses. Ebenso kann dieselbe von einem Prokuristen kollektiv mit einem Direktor oder mit einem Mitglied des Ausschusses geführt werden.«

Während das Obligationenrecht die größte Freiheit in der Übertragung der Vertretung gestattet, legt das H.-G.-B. genau fest, wer zur Vertretung berechtigt ist. Als Hauptvertretungsorgan bezeichnet das H.-G.-B. in den §§ 231 und 232 den Vorstand. Außerdem ist auch der Aufsichtsrat zur Vertretung befugt und zwar

a) bei der Vornahme von Rechtsgeschäften mit den Vorstandsmitgliedern (§ 247,1 H.-G.-B.).

b) bei der Führung der, von der Generalversammlung beschlossenen Rechtsstreitigkeiten gegen die Vorstandsmitglieder (§ 247,1 H.-G.-B.).

Das Recht der selbständigen Vertretung steht dem Aufsichtsrat dann zu, wenn es sich um die Verantwortlichkeit seiner Mitglieder handelt. In diesem Falle kann er ohne und selbst gegen den Beschluß der Generalversammlung gegen die Mitglieder des Vorstandes klagen (§ 247,2 H.-G.-B.).

X. Die Vergütung des Verwaltungsrates.

1. Die verschiedenen Arten der Vergütung.

Die dem Verwaltungsrat auferlegten Pflichten erheischen auch eine entsprechende Vergütung, welche teils durch den Verwaltungsrat selbst, teils durch die Generalversammlung bestimmt wird. Eine gesetzliche Bestimmung über die Art der Entschädigung besteht nicht, weshalb die kaufmännische Praxis hierbei sich verschiedener Formen bedient, die wir statutarischen Bestimmungen entnehmen. Wir möchten aber zugleich darauf aufmerksam machen, daß die einzeln aufgeführten Formen nicht immer allein auftreten, sondern meist in Verbindung, was auch aus den statutarischen Bestimmungen hervorgeht. Demnach begegnet uns:

1. Eine feste Vergütung in folgenden Beispielen:

»Schweizerische Bindfadenfabrik, Flurlingen, § 8: Die Mitglieder des Verwaltungsrates beziehen neben der Vergütung ihrer Barauslagen für Reisen usw. eine Entschädigung, deren Betrag von der Generalversammlung festgesetzt wird und über deren Verteilung der Verwaltungsrat bestimmt.«

»Mechanische Backsteinfabrik, Zürich, § 20: Die Mitglieder des Verwaltungsrates beziehen außer dem Ersatze der durch ihre Funktionen verursachten Auslagen eine Tantième vom Reinertrage des Geschäftes nach § 28, oder in deren Ermangelung eine jährliche Entschädigung von je Fr. 100.—.«

2. Tagegelder, manchmal auch Präsenz- oder Sitzungsgelder genannt, verbunden mit Reiseauslagen und sonstigen Spesen. Beispiele:

»Aktiengesellschaft Grand Hotel National, Luzern, § 22: Die Verwaltungsräte beziehen ein Taggeld von Fr. 20.—; sie erhalten überdies Reiseentschädigung, sowie die in § 28 vorgesehene Tantième.«

»Aktienbrauerei Zürich, § 21,2: Die Mitglieder des Verwaltungsrates, event. eines Ausschußes, beziehen ein Sitzungsgeld von Fr. 20.— plus event. Reiseauslagen. Besondere Leistungen werden angemessen entschädigt.«

»A.-G. der Eisen- und Stahlwerke vorm. Georg Fischer, Schaffhausen, Art. 22: Der Verwaltungsrat setzt das Sitzungsgeld und allfällige Entschädigung für besondere Inanspruchnahme seiner Mitglieder fest. Der Verwaltungsrat bestimmt auch das Honorar für den engeren Ausschuß, allfällige Spezialkommissionen und die Kontrollstelle.«

3. Tantièmen. »Brown, Boveri, Baden, § 24: Die Mitglieder des Verwaltungsrates beziehen im Allgemeinen außer ihren Barauslagen für Reisen usw. die in § 27 festgesetzte Tantième, über deren Verteilung unter die einzelnen Mitglieder der Verwaltungsrat beschließt.«

Über die Entschädigung der zur Geschäftsführung speziell delegierten Mitglieder des Verwaltungsrates werden besondere Verträge abgeschlossen.

Nach den Untersuchungen Warschauers[72]) kommen feste Vergütungen allein nur selten vor, sie treten meist in Verbindung mit Tantièmen auf.

2. Die Art der Berechnung der Tantième.

Wovon wird die Tantième berechnet? Eine gewisse Unterlage für deren Berechnung gibt uns Art. 630, in welchem bestimmt wird, daß die Tantièmen nur aus dem reinen Gewinn bezahlt werden dürfen. Dabei erhebt sich sofort eine zweite Frage: »Ist der Reingewinn *des Jahres* darunter verstanden?« Wird die

Frage bejahend beantwortet, dann darf der Gewinnvortrag vom letzten Jahre nicht im Reingewinn enthalten sein. Ferner besteht die weitere Möglichkeit, daß die Tantième von der Summe berechnet wird, von welcher eine Dotation der Reserven noch nicht erfolgt ist, oder aber erst, nachdem auch die Reserven schon abgezogen wurden. Beide Möglichkeiten sind gesetzlich zulässig. Zweifellos[73]) wäre es am besten, wenn die Berechnung vom Reingewinn des betreffenden Jahres erfolgte und zwar erst nachdem die Reservefonds dotiert sind.

In sehr vielen Fällen sprechen sich die Statuten darüber aus, wie die Tantième berechnet wird, und wir können sagen, daß dabei im allgemeinen dasselbe Prinzip verfolgt wird, wie in Deutschland (Vergleiche § 245 H.-G.-B.) nämlich erst Dotation der Reserven, dann Abzug einer Dividende für die Aktionäre und vom Restbetrag die Berechnung der Tantième.

Die folgenden Beispiele mögen dies bestätigen.

»Maggis Nahrungsmittel A.-G., Kempttal, Art. 24: Es werden vorab 5 % in den Reservefonds gelegt und zwar auf solange, bis derselbe die Höhe von 10 % des nominalen Aktienkapitales erreicht. Von dem hiernach verbleibenden Reingewinn wird sodann auf sämtliche Aktien eine ordentliche Dividende von 5 % des einbezahlten Aktienkapitales ausgerichtet. Vom Überschuß fallen als Tantième an Verwaltungsrat und Generaldirektion 22 %, über deren Verteilung vorbehaltlich vertraglicher Vereinbarungen der Verwaltungsrat selbständig verfügt.«

»A.-G. der Eisen- und Stahlwerke vorm. Georg Fischer, Schaffhausen, Art. 27: Von dem sich aus der Bilanz nach Erfüllung der Bestimmungen von Art. 26 (Abschreibungen) ergebenden Reingewinn, werden zunächst 10 % zur Bildung eines Reservefonds verwendet, bis derselbe die Höhe von 10 % des Aktienkapitales erreicht hat.«

»Von dem alsdann verbleibenden Rest erhalten die Aktionäre eine Dividende bis auf 5 % ihres Nominalwertes. Vom Überschuß bezieht der Verwaltungsrat

10 % als Tantième, über deren Verteilung unter die einzelnen Mitglieder er selbst entscheidet.«

Die Verteilung[74]) der Tantièmensumme wird dem Verwaltungsrat anheimgestellt, da derselbe am besten beurteilen kann, wieviel dem einzelnen Mitglied entsprechend seiner Funktion zukommen soll. Gewöhnlich werden bestimmte Quoten vertraglich für diejenigen Mitglieder festgestellt, denen auch bestimmte Funktionen zugewiesen sind.

3. Die Höhe der Tantième.

Sehr viel besprochen und kritisiert wird die Höhe der Tantièmen, welche einzelnen Verwaltungsräten und Direktoren zufallen und andererseits die betreffende Gesellschaft belasten. Immer und immer hört man z. B. in Deutschland, das Beispiel von dem Generaldirektor der Berliner Viktoria-Versicherung, der ungefähr jährlich 700,000 bis 800,000 Mark Tantièmen einstreicht. Die enorme Höhe ist hier darauf zurückzuführen, daß ein Tantièmevertrag zwischen ihm und der Gesellschaft besteht, wonach die Tantième einen gewissen Prozentsatz vom Umsatz beträgt. Bekanntlich entwickelt die genannte Gesellschaft sich immer mehr, so daß auf diese Art und Weise noch eine wesentliche Steigerung der Tantième eintreten kann. Das sind aber Ausnahmen, und in diesem Falle dürfte ein solcher Vertrag darauf zurückzuführen sein, daß der Generaldirektor wesentlich zur Entwicklung der Gesellschaft beigetragen hat.

Es ist keine seltene Erscheinung, daß gewissen Verwaltungsratsmitgliedern und Direktoren für besondere Dienstleistungen außerordentliche Tantièmen zugesichert werden, und es liegt darin eine gewisse Berechtigung. Andererseits fallen aber auch Verwaltungsräten beträchtliche Tantièmenbezüge zu, die auf kein Verdienst zurückzuführen sind.

Um einigermaßen die Höhe der Tantième zu illustrieren, möchten wir einige Zahlen aus Deutschland angeben, da wir dort einen gewissen Anhaltspunkt für

die Berechnung derselben in der seit 1906 eingeführten Tantièmesteuer haben, welche 8 % beträgt. Befreit sind nur Bezüge solcher Gesellschaften, die ihrem Aufsichtsrat nicht mehr als 5000 Mk. bezahlen. Übersteigt aber die Gesamtsumme der Vergütungen 5000 Mk., so wird die Abgabe nur insoweit erhoben, als sie aus der Hälfte des 5000 Mk. übersteigenden Betrages gedeckt werden kann.

Nach Angaben der Frankfurter Zeitung[75]) erbrachte die Tantièmesteuer folgende Beträge:

	1907/08	1908/09	1909/10	1910/11	1911/12	1912/13
in Mill. Mk.	4,21	3,28	4,74	5,23	5,72	6,35
somit werden an Tantième versteuert:						
in Mill. Mk.	52,77	41,01	59,30	65,39	71,50	79,38

Dazu möchten wir noch die Tantièmebeträge anführen, welche einzelne Gesellschaften im Jahre 1914[76]) gezahlt haben:

Deutsche Bank	658,602	M.
Dresdener Bank	513,928	M.
Berliner Handelsgesellschaft	105,263	M.*)
Schweiz. Kreditanstalt . .	573,524	Fr.
Leu & Co.	120,729	Fr.
Schweiz. Bankverein . . .	689,303	Fr.

4. Kritische Betrachtungen und Vorschläge.

Aus den kritischen Betrachtungen der hohen Tantièmezahlen heraus sind auch eine Reihe von Vorschlägen entstanden, die auf gesetzlichem Wege eine Herabsetzung derselben zu erreichen suchen. So möchte Warschauer[77]) festgelegt wissen, daß bei der Kombination von fester Vergütung und Tantième, erstere

*) In den angegebenen Summen der deutschen Gesellschaften sind nur die Tantièmen der Aufsichtsräte enthalten, nicht auch der Direktoren. Dagegen stecken in den Tantièmesummen der schweizer. Gesellschaften sowohl die Vergütungen an Verwaltungsräte und Direktoren, sowie vermutlich auch die Gratifikationen des Personals (Schweiz. Kreditanstalt). Nur mit wenigen Ausnahmen finden wir in den Geschäftsberichten eine Spezifikation der Tantième für den Verwaltungsrat.

nicht mehr als 2000 Mk., und die auf jedes Aufsichtsratsmitglied entfallende Gesamtsumme nicht mehr als 10,000 Mk. betragen dürfe; während andererseits die von dem gesamten Aufsichtsrat zu beziehende sogenannte »progressiv-prozentuale« Tantième mit einem Satz von 3 % beginnen, bei einer Steigung von 4 % um 1 % steigen sollte, bis ein Höchstsatz von 6 % erreicht ist. Warschauer will einerseits durch die Festlegung der Vergütung gewissen Schiebungen vorbeugen; denn, wenn er nur einen bestimmten Tantièmesatz statuierte, so würden gewisse Gesellschaften sich durch die Erhöhung der festen Vergütung helfen. Andererseits will er aber doch den Gesamtbezug der Rendite der Gesellschaft anpassen, indem durch die progressiv-prozentuale Tantième die Möglichkeit gegeben ist, daß Gesellschaften mit einer hohen Dividende ihren Aufsichtsräten eine höhere Tantième zukommen lassen können. Daraus können wir folgern, daß Warschauer die höhere Dividende auf eine entsprechend intensivere Leistung des Aufsichtsrates zurückführt, was auch eine erhöhte Tantième rechtfertige. Vergleichen wir nun damit die Bemerkungen Warschauers (a. a. O. S. 54), welche folgendermaßen lauten:

»Einerseits ist nirgends der Beweis geliefert, daß an Aufsichtsräte, die z. B. 6 % Tantième beziehen, geringere Ansprüche gestellt worden sind, wie an diejenigen, die z. B. 15 % beziehen und andererseits ist aus keinem Einzelfall bisher ersichtlich gewesen, daß die letzteren wegen der Differenz des Tantièmesatzes mehr wie erstere geleistet hätten«, so erkennen wir daraus den Widerspruch, in dem sein Vorschlag zu dessen Begründung steht.[78])

Wir halten eine gesetzliche Regelung der Höhe der Tantième für unzweckmäßig, und wenn dieselbe allen Gesellschaften und Verhältnissen Rechnung tragen sollte, für undurchführbar. Auch würde die Praxis leicht Mittel und Wege finden, derartige gesetzliche Vorschriften zu umgehen.

Von Brockdorff[79]) möchte die Bestimmung festgelegt haben, daß die Tantième mit steigender Dividende

nicht steigen dürfe, mit fallender Dividende aber fallen müsse; werde keine Dividende verteilt, so solle auch keine Tantième verteilt werden. Er baut den ersten Absatz seines Vorschlages wohl auf der nachgewiesenen Tatsache auf, daß die Tantièmen schneller steigen als Gewinn und Dividende, was durch die folgende, der Frankfurter Zeitung*) entnommene Zusammenstellung erläutert werden mag.

	Gewinn	Dividende	Aufsichtsrats-Tantièmen	in % des Gewinnes	in % der Divid.
1907/08	M. 1351 Mill.	1023	52,77 Mill.	3,9	5,15
1908/09	M. 1233 »	960	41,01 »	3,3	4,27
1909/10	M. 1366 »	1044	59,30 »	4,35	6,17
1910/11	M. 1472 »	1133	65,39 »	4,45	7,38

Allein es ist doch in das Belieben der Gesellschaft gestellt, welche Tantièmen sie alljährlich den Aufsichtsräten geben will; es liegt in der Hand der Gesellschaft, darüber von Jahr zu Jahr zu bestimmen. Auch wenn die Dividende zurückgeht, muß es dem Entscheid einer Gesellschaft anheimgestellt werden, welchen Betrag sie in diesem Fall als Tantième ausschütten will. Ob es gerecht ist, bei Dividendenlosigkeit überhaupt keine Tantième zu verteilen, das muß im einzelnen Fall beurteilt werden.

Wir möchten nochmals wiederholen, daß alle Vorschläge bezüglich der Festlegung der Höhe der Tantième, unpraktisch, bezw. undurchführbar sind. Die Gesellschaften sind durchaus verschieden, was Kapital, Rentabilität und Arbeitsleistung im Aufsichtsrat anbetrifft, so daß den einzelnen Momenten nur durch das Selbstbestimmungsrecht der Gesellschaft Rechnung getragen werden kann.

Mit diesen Betrachtungen schließen wir den Teil unserer Organisationsfrage ab, welcher die Verwaltung der Aktiengesellschaft zum Gegenstand hatte und suchen nun die Kontrollstelle als integrierenden Bestandteil der Verwaltungsratsfrage in unser Organisationsproblem einzugliedern.

*) Frankfurter Zeitung v. 29. April 1913.

B. Die Kontrollstelle der Aktiengesellschaft.

I. Die rechtliche Stellung der Kontrollstelle.

Zunächst ist festzustellen, daß wir in der Kontrollstelle ein notwendiges Organ der Aktiengesellschaft zu erblicken haben, das als solches der Generalversammlung und der Verwaltung zur Seite gestellt werden kann. Die Statuierung als gesetzliches Organ bewirkt auch die direkte[93]) Ableitung seiner Befugnisse aus dem Gesetz. Demnach ist die Kontrollstelle mit ursprünglichen Kontrollfunktionen ausgestattet, welche nach Art. 659 O.-R. von einer oder mehreren Personen ausgeübt werden. Die Wahl derselben erfolgt durch die Generalversammlung. In Ausübung der unter die Kompetenz der Kontrollstelle fallenden Funktionen handeln deren Mitglieder im Auftrage der Gesellschaft und treten dadurch, rechtlich ausgedrückt, in ein Mandatsverhältnis[80]) zu derselben.

II. Die wirtschaftliche Stellung und Bedeutung der Kontrollstelle der Gegenwart.

1. Die Aufgaben der Kontrollstelle nach dem Gesetz.

a) Die rechnerische und materielle Kontrolle.

Nach den Bestimmungen des Gesetzes (Art. 659 und 660 O.-R.) ist die Kontrollstelle mit der Ausübung der rechnerischen und materiellen Kontrolle betraut. Wir nehmen absichtlich eine Trennung der Kontrolle

in eine rein rechnerische und materielle vor, weil wir damit zwei verschiedene Kontrollarten statuieren möchten, die selbständig und von einander unabhängig durchgeführt werden können.

Während die rechnerische Kontrolle nur die formaltechnische Seite der Buchführung, des Bücherabschlusses und der Bilanz berücksichtigt, geht die materielle Kontrolle auf eine sachliche Prüfung der verbuchten und bilanzierten Posten aus, wobei die Bewertungsfrage eine wichtige Rolle spielt. Worauf die Prüfung im einzelnen sich zu erstrecken hat, ist den Bestimmungen des Gesetzes nicht genau zu entnehmen, was natürlicherweise in der Literatur[94]) und in der Geschäftspraxis zu verschiedenen Ansichten geführt hat.

Ohne weiteres darf wohl angenommen werden, daß den in Betracht kommenden Art. 659 und 660 O.-R. die *Pflicht* der Kontrollstelle zu entnehmen ist, eine rechnerische Prüfung der Bilanz und der Rechnungen durchzuführen. Diese Auffassung teilt sowohl die über diese Frage bestehende Literatur, als auch die Rechtsprechung und Geschäftspraxis. Als Beleg der Rechtsprechung zitieren wir den Satz aus einer Bundesgerichtsentscheidung (Bd. XXXIV (2) S. 501/2), der folgendermaßen lautet: »Nach diesen Bestimmungen (des Art. 659 O.-R.) aber beschränkt sich die Aufgabe der Revisoren darauf, Bilanz und Rechnungen zu prüfen und zwar ist mit dieser Prüfung eine solche rein kalkulatorischer Natur gemeint.« (Die rechnerische Kontrolle[95]) nach unserer Auffassung ist der kalkulatorischen Prüfung in dem genannten Zusammenhang gleichzusetzen. Bachmann wendet aber diesen Ausdruck auch für die von uns erwähnte materielle Kontrolle an.)

Fassen wir den Inhalt des Art. 660 O.-R. weit auf, so ergibt sich daraus auch das *Recht* auf eine materielle Kontrolle, was mit der Auslegung des obengenannten Bundesgerichtsentscheids übereinstimmt, indem es dort in einem zweiten Satze heißt: »Die Revisoren haben allerdings das *Recht,* die Vorlage der Bücher und

Belege zu begehren und den Kassabestand festzustellen (Art. 660), aber nicht die Pflicht dazu.«

Die in der Literatur[96]) herrschende und auch von uns geteilte Auffassung geht dahin, die bestehenden gesetzlichen Bestimmungen über die Kontrolle derart auslegen zu müssen, daß die Kontrollstelle nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht hat, eine materielle Kontrolle auszuüben. Es ist doch zweifellos anzunehmen, daß der Gesetzgeber mit der Schaffung eines besonderen Kontrollorgans die Ausübung einer erfolgreichen Kontrolle bezweckt. Wirksam kann eine Revision aber nur dann sein, wenn dieselbe sich auch auf die Unterlagen der Buchführung und Bilanz erstreckt.

Die bisherige Tätigkeit der Kontrollstelle läßt aber nicht darauf schließen, daß auch die kaufmännische Praxis die eben erwähnte Auslegung des Gesetzes teilt. In sehr vielen Fällen wird nur eine rein rechnerische Kontrolle ausgeübt oder, noch offener gesprochen, von seiten vieler Verwaltungen zugelassen oder gewünscht, worauf wir noch näher zu sprechen kommen werden. Im Hinblick auf diese Zustände wird es von entscheidender Bedeutung sein, daß die Rechtsprechung ihren Standpunkt korrigiert und auch die materielle Prüfung zur Pflicht macht.

b) Geschäftsführungskontrolle?

Außer den beiden genannten Kontrollarten kommt aber noch eine dritte in Frage, nämlich die Prüfung der Geschäftsführung. Diese besteht in der »Prüfung und Kritik[97]) der vorgenommenen oder unterlassenen Geschäfte, z. B. der Zulässigkeit der Kreditgewährungen vom Standpunkt des Geschäftes aus, der Zweckmäßigkeit der Effektenkäufe, der rationellen Zusammensetzung der Wechselportefeuilles« usw. Im Gesetz ist kein bestimmtes Organ genannt, welches direkt mit der Geschäftsführungskontrolle betraut ist. Daß dieselbe aber nicht Aufgabe der Kontrollstelle ist, geht

aus Art. 661 O.-R. hervor, nach welchem die Generalversammlung jederzeit berechtigt ist, zur Prüfung der Geschäftsführung und einzelner Teile derselben besondere Kommissäre oder Sachverständige zu ernennen. Selbstverständlich kann z. B. die Kontrollstelle oder eine besondere Kommission mit diesem Auftrage durch Generalversammlungsbeschluß betraut werden; ist dies aber nicht der Fall, dann liegt diese Aufgabe dem Verwaltungsrat ob, wie wir schon auf Seite 94 und 95 ausführten. Diese Auffassung, welche ohne allen Zweifel dem Gesetz entspricht und die auch von Bachmann[98]) geteilt wird, scheint in der Literatur noch nicht ganz durchgedrungen zu sein, worauf die Ausführungen Zimmermanns[99]) und die an dieser Stelle (Seite 345 ff.) erwähnte Literatur schließen lassen. Zimmermann sucht an Hand einiger Beispiele klarzulegen, daß die Prüfung der Geschäftsführung auch Pflicht der Kontrollstelle sei, um den vom Gesetz gestellten Kontrollansprüchen zu genügen. So heißt es u. a. auf Seite 347: »Die Kontrollorgane haben auch die »Debitoren« und das »Wechselportefeuille« daraufhin zu untersuchen, ob die Kreditgewährungen, die nach den Statuten oder nach gesunden kaufmännischen Prinzipien zulässigen Grenzen nicht übersteigen«.

Sachlich ist hierzu zunächst zu bemerken, daß die Statuten privater Unternehmungen in den seltensten Fällen sich über die Art der Kreditgewährung und über die Höhe derselben auslassen, bezw. auslassen können. Dieser Geschäftszweig gehört zu den internsten Angelegenheiten eines Unternehmens, die man nicht der Öffentlichkeit preisgibt. Ob gesunde kaufmännische Prinzipien dabei wegleitend sind, vermag ein Außenstehender selten zu beurteilen, da hierzu nur Personen im Stande sind, welche mit der Geschäftsführung des betreffenden Unternehmens vertraut sind.

Weder die Stellung der Kontrollstelle nach dem Gesetz, noch diejenige, welche ihr in der Praxis eingeräumt wird, lassen eine derartige Kontrolle zu.

Wie wir später noch sehen werden, sind wir mit dem Gedanken Zimmermanns ganz einverstanden, daß ein gesetzliches Kontrollorgan der A.-G. erst dann zweckentsprechend ausgerüstet ist, wenn dessen Kompetenz die rechnerische, materielle und Geschäftsführungsprüfung umfaßt. Mit dieser Ausstattung ist aber der Erfolg noch nicht garantiert. Es gilt vielmehr, diese Machtfülle derart festzulegen, daß zum voraus bis zu einem gewissen Grad ein Erfolg gesichert ist. Wie dies gemacht werden kann, soll uns in einem späteren Abschnitt beschäftigen. Vorerst müssen wir eben daran festhalten, daß die bestehenden gesetzlichen Bestimmungen nur eine rechnerische und materielle Prüfung erfordern, und, wenn man mehr verlangt, »so[100]) legt man etwas in das Gesetz hinein, das nicht darin steht«.

2. Die Aufgaben des Kontrollorgans der deutschen Aktiengesellschaft.

Im Anschluß an diese Darlegungen möchten wir auch auf die Pflichten hinweisen, welche dem Kontrollorgan der A.-G. nach dem deutschen Recht zukommen. Wie schon erwähnt, sind die Kontrollpflichten ausschließlich dem Aufsichtsrat auferlegt, und zwar bestehen dieselben, nach § 246 H.-G.-B., in der rechnerischen, materiellen und Geschäftsführungsprüfung. Es kann keinem Zweifel unterliegen, daß wir in dieser Einrichtung das geeignetste Kontrollprinzip theoretisch anerkannt sehen. Allein die besten Theorien haben keinen Zweck, wenn dieselben nicht praktisch verwirklicht werden. Dies trifft für das deutsche Kontrollorgan zu, das in Wirklichkeit eine Institution ist, welchem es nach den obwaltenden Umständen niemals möglich ist, eine rechnerische und materielle Kontrolle durchzuführen, da die Hauptaufgaben des Aufsichtsrates in praxi, wie schon ausgeführt, auf dem Gebiete der Verwaltungs- und Geschäftspolitik liegen.

3. Die Pflichten der Kontrollstelle nach den Statuten.

a) Die mangelhafte Festlegung der Kontrollpflichten.

Nachdem wir nun in kurzen Zügen die Pflichten der Kontrollstelle auf Grund des Gesetzes betrachtet haben, wollen wir untersuchen, inwieweit die Geschäftspraxis von dem in Art. 662 O.-R. festgelegten Recht, statutarisch »über die Organisation der Kontrollstelle andere Bestimmungen zu treffen und deren Befugnisse und Pflichten weiter auszudehnen«, Gebrauch gemacht hat. Dabei berücksichtigen wir aber nicht den Umstand, daß verschiedene große Unternehmungen, vor allem Banken, sich neben der gesetzlichen Kontrollstelle eine eigene Kontrollorganisation schufen, in Form von Inspektoraten, Revisionsbureaus, etc., neben denen die Kontrollstelle nur eine formelle Bedeutung hat. Diese Ausnahmen ändern nichts an der Tatsache, daß sehr viele Aktiengesellschaften weder eine richtige Eigenkontrolle haben, noch es der Mühe wert erachteten, die gesetzliche entsprechend auszubauen. Wir können sagen, daß der Gesetzgeber die knappen Kontrollbestimmungen wohl auch in der Annahme schuf, daß die kaufmännische Praxis selbst in ihrem eigensten Interesse den Ausbau einer Kontrolle bewirke, die der Eigenart jedes einzelnen Betriebes Rechnung tragen kann. Daß hierin der Gesetzgeber sich täuschte, beweisen uns sehr viele Statuten von Aktiengesellschaften.

Aus diesen ersehen wir, daß dort die Pflichten der Kontrollstelle ebenso knapp ausgesprochen sind, wie im Gesetz. Es sind nicht etwa Ausnahmen, sondern es ist die Regel, daß wir Auslassungen über die Kontrollstelle antreffen, wie beispielsweise in Art. 21 der Statuten der Maggigesellschaft in Kemptal, wo es heißt: »Die ordentliche Generalversammlung bezeichnet alljährlich zwei Revisoren und zwei Ersatzmänner mit dem Auftrage, der Generalversammlung einen schriftlichen

Bericht über die Bilanz und über die vom Verwaltungsrat vorgelegten Jahresrechnungen einzureichen«. Detailliertere Bestimmungen, die auf eine materielle Prüfungspflicht schließen lassen, finden wir nur vereinzelt. Noch weniger wird von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, die Kontrolle der Geschäftsführung den Revisoren zu übertragen. (Schweizerische Volksbank, die zwar eine Genossenschaft ist, den Organen und der Organisation nach aber einer Aktiengesellschaft ähnelt).

b) Die mangelhafte Ausübung der Kontrolle.

Zusammenfassend können wir sagen, daß die statutarischen Bestimmungen über die Kontrollstelle den Eindruck machen, daß man einer vom Gesetz geforderten Pflicht in formaler Weise Genüge leistet. Es nimmt einen deshalb auch nicht wunder, wenn die Ausübung der Kontrolle seitens der Revisoren einen formalen Charakter trägt.

Dies tritt am deutlichsten in den Revisionsberichten zutage, welche doch das Ergebnis und Rechenschaft über die ausgeübte Tätigkeit darlegen sollen. Als Beispiel hierfür diene uns der Bericht des Rechnungsrevisors der »Berner Rückversicherungsgesellschaft für Leben und Unfall A.-G. in Bern«, über das Geschäftsjahr 1913, der folgendermaßen lautet: »Vorstehende Bilanz pro 31. Dezember 1913, nebst Gewinn- und Verlustrechnung, habe ich geprüft und mit den ordnungsmäßig geführten Büchern übereinstimmend gefunden«.

»Die Pflichtaktien der Verwaltungsräte sind nach Vorschriften der Statuten deponiert.«

»Sämtliche Wertschriften habe ich bei den verschiedenen Banken persönlich verifiziert, und mit dem Wertschrifteninventar in Übereinstimmung gefunden.«

In diesem Rahmen sind die meisten Berichte der Revisoren gehalten. Allein sie können schließlich auch nicht vielmehr enthalten, wenn man bedenkt, daß die Kontrolle gewöhnlich in einem Zeitraum von 1-2 Tagen

durchgeführt sein muß. Es liegt daher klar zutage, daß unter derartigen Umständen die Tätigkeit der Kontrollstelle oberflächlich und daher zwecklos ist. Ein Beispiel mag diese Tatsache noch illustrieren.

In einer Generalversammlung der Volksbank in Biel, im Jahre 1910, erklärte ein Revisor, »es sei alles in bester Ordnung« — einige Monate darauf mußte die Bank ihre Schalter schließen.

4. Die Mißerfolge der Kontrollstelle.

a) Die Abneigung von Verwaltungsräten und Direktoren gegen die gesetzliche Kontrolle.

Auch aus den Berichten, welche Experten anläßlich der Untersuchung des Materials von verkrachten Unternehmungen zu machen hatten, geht hervor, daß die Ursache der Zusammenbrüche teils auf das völlige Versagen der Revisionsorgane zurückzuführen ist. Damit ist uns die folgende Frage nahegelegt: Worauf ist der Mißerfolg der Kontrollstelle zurückzuführen?

In der Beantwortung dieser Frage muß zunächst darauf hingewiesen werden, daß nach den heutigen Umständen die Kontrolle sehr vielen Verwaltungsräten und Direktoren »ein Dorn im Auge« ist, den man um so unangenehmer empfindet, je gewissenhafter eine Kontrollstelle ihre Pflichten auszuüben sucht, und je fauler es um ein Unternehmen bestellt ist. Man sträubt sich so gut und solange man kann gegen jegliche Art von Einblick Dritter in die Verwaltungsverhältnisse. Dieser Widerstand geht nicht selten sogar soweit, daß die von den Revisoren zur Einsicht gewünschten Bücher verweigert werden, wie dies bei der Volksbank in Biel vorkam. Die Kontrollstelle in ihrer Schwäche, oder in der Angst, nicht mehr vom Verwaltungsrat gewählt zu werden, falls sie etwas gegen das Gebahren der Verwaltung unternimmt, verzichtet dann meist auf die Einsichtnahme.

Unter diesen Verhältnissen ist es sehr verständlich, wenn man seitens der Verwaltung nicht entfernt an

den Ausbau der Kontrollstelle denkt, was ja in vielen Fällen einem Schnitt ins eigene Fleisch gleichkäme.

Mit jener Abneigung hängt auch die Art der Besetzung der Kontrollstelle zusammen, die vielfach in dem Bestreben erfolgt, sich ein möglichst harmloses Organ zu schaffen. Da nach den bestehenden Verhältnissen es der Verwaltungsrat in der Hand hat zu wählen, wie und wen er will, so bereitet ihm die Besetzungsfrage keine weitere Besorgnis.

b) Die Ausübung der rechnerischen Kontrolle.

Die Schwäche der Kontrollstelle und ihr Mißerfolg ist endlich aber auch in der Übung begründet, daß eine nur rechnerische Kontrolle erwünscht und gestattet ist. Wie wir schon auf Seite 106 erwähnten, berücksichtigt die rechnerische Kontrolle nur die formaltechnische Seite der Buchführung und Bilanz, indem sie »die Übereinstimmung*) gewisser Endbuchungen und Inventurzahlen mit den Bilanzzahlen feststellt«. Ergibt sich nun bei der Prüfung, daß die Saldi übereinstimmen, so ist damit gar nicht erwiesen, daß die Buchführung in Ordnung ist. Es können Buchungsfehler vorliegen und die Endsummen doch miteinander[112]) übereinstimmen:

1. Wenn sich zwei oder mehrere falsche Eintragungen gegenseitig aufheben.
2. Wenn eine falsche Eintragung durch einen Additionsfehler oder Übertragungsfehler aufgehoben wurde.
3. Bei Verwechslungen von Konten.
4. Bei Auslassungen von Buchungen.

Werden aber Unstimmigkeiten in den Endbuchungen untereinander entdeckt, so begnügt sich die rechnerische Kontrolle mit der bloßen Feststellung dieses formalen Fehlers. Demnach wird weder in dem einen noch in dem anderen Falle kaum etwas erreicht von dem, was man von einer Kontrolle erwarten dürfte. Darum ist die Ausübung einer nur rein rechnerischen Kontrolle zwecklos.

*) Töndury a. a. O. S. 15/16.

III. Der Ausbau der Kontrollstelle.

1. Notwendigkeit der Übertragung der Geschäftsführungskontrolle an die Kontrollstelle.

a) Die Begründung der Übertragung.

Soll eine Kontrolle auch nur einigermaßen Zweck und Erfolg haben, so darf man nicht bei der Feststellung formaler Fehler stehen bleiben, sondern muß der Ursache und Entstehung derselben nachgehen. Dies erfordert ein Eindringen in die gesamte Buchungsmaterie, eine Prüfung der Unterlagen und Belege von gebuchten Tatsachen und zahlenmäßig festgelegten Geschäftsvorfällen. Erst wenn wir gewisse Posten aus ihrem Zusammenhang heraus betrachten und miteinander vergleichen, ist eine richtige Beurteilung derselben möglich. Daher muß, zwecks eines Kontrollerfolges, mit der rechnerischen Kontrolle naturgemäß auch die materielle Kontrolle Hand in Hand gehen.

Allein auch diese Revisionsmethode wird nicht genügen, wenn es gilt, raffinierte Schiebungen und Verschleierungen zu entdecken, die zwar ihren Niederschlag in Buchführung und Bilanz finden, deren Ursprung aber sehr oft in einer inkorrekten Geschäftsführung liegt. Da gerade mit derartigen Manipulationen seitens gewissenloser Verwaltungen häufig gearbeitet wird und die Folge davon schwerer Schaden und nicht selten der Ruin von Unternehmungen ist, ist es nötig, daß die Kontrolle auch auf das Gebiet der Geschäftsführung übergreift. Ein Revisor wird nun aber niemals im voraus wissen, ob es sich z. B. bei formalen Unstimmigkeiten um einen reinen Buchungsfehler handelt, der einem Buchhalter unterlaufen ist, oder ob dieselben auf eine, durch die Geschäftsführung vorgenommene Schiebung zurückzuführen sind. Daher muß, im Hinblick auf das Bestreben, alle Fehler entdecken zu können, mit der rechnerischen und materiellen Kontrolle

gleichzeitig auch die Geschäftsführungskontrolle ausgeübt werden. In der gemeinsamen Anwendung dieser drei Kontrollmethoden, welche naturgemäß miteinander verbunden werden müssen, sehen wir das reine Kontrollprinzip verwirklicht und einen vollkommenen Kontrollerfolg ermöglicht. Wir möchten daher die rechnerische, materielle und Geschäftsführungsprüfung der Kontrollstelle übertragen und damit das Kontrollprinzip des deutschen Gesetzgebers nachgeahmt und durchgeführt wissen. Diesen Vorschlag wollen wir auch noch mit dem Hinweis auf den Umstand begründen, daß es logischer- und praktischerweise nicht angängig ist, ein Organ, das für gewisse Aufgaben die Verantwortung trägt, zugleich auch mit der Kontrolle über dieselben zu betrauen.

Den innigen natürlichen Zusammenhang von materieller und Geschäftsführungsprüfung kennzeichnet auch Töndury[81]) mit folgenden Worten: »Von vornherein muß gesagt werden, daß die Grenzen zwischen beiden Revisionen nicht scharf gezogen werden können. Wie die Geschäftsführung als solche nicht anders nachgeprüft werden kann als durch ein eingehendes Studium der Bücher, so schneidet andererseits eine gewissenhafte materielle Rechnungsrevision ohne weiteres Fragen an, die bereits zum Teil auf dem Gebiet der Geschäftsführung und nicht nur in der buchtechnischen Darstellung derselben liegen.« Im Anschluß[82]) an diese Ausführungen wird von ihm auch erwogen, ob die Geschäftsführungskontrolle an die Kontrollstelle zu übertragen sei; dafür sprächen zwei berechtigte Gründe, nämlich:

1. Die Teilnahme des Verwaltungsrates an der Geschäftsführung und die dadurch gegebene Möglichkeit der Verfolgung von Einzelinteressen.
2. Die wirtschaftliche Aufgabe der Kontrollstelle, die zu einem großen Teil den Schutz der kleineren Aktionäre in sich begreift.

Andererseits führt aber Töndury auch verschiedene Gründe ins Feld, welche ihn abhalten, die Übertragung zu befürworten, Gründe, auf die wir später zurückkommen.

b) Die Festlegung der Übertragung.

Schon unter den heute bestehenden gesetzlichen Bestimmungen ist die Übertragung der Geschäftsführungsprüfung an die Kontrollstelle nach Art. 661 O.-R. ohne weiteres möglich. Die bisherigen Erfahrungen haben aber gezeigt, daß die Geschäftspraxis den Ausbau der Kontrolle nicht aus eigener Initiative vornimmt, daher ist es nötig, daß im Gesetz klar und bestimmt auch noch die Kontrolle der Geschäftsführung als weitere Pflicht der Kontrollstelle festgelegt wird. Auf diese Weise führen wir das Kontrollprinzip des deutschen Gesetzgebers ein, erhalten aber dadurch nicht etwa den deutschen Aufsichtsrat. Wir möchten nur ein reines Kontrollorgan haben, das mit einer Machtfülle ausgestattet ist, die einen Erfolg im Interesse der Gesellschaft und der Aktionäre gewährleistet. Weder irgendwelche verwaltende, noch geschäftsführende Tätigkeit soll diesem Kontrollorgan zukommen, denn sonst würden wir ähnliche unerquickliche Verhältnisse schaffen, wie sie in sehr vielen Fällen in Deutschland zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bestehen und die darauf zurückzuführen sind, daß dem Aufsichtsrat meist auch noch statutarisch sehr wichtige geschäftsführende Tätigkeit zukommt. In diesem Fall hätten wir dieselben Zustände, wie sie jetzt in der Schweiz bestehen, daß sich nämlich der Aufsichtsrat, bezw. der Verwaltungsrat selbst kontrolliert, oder daß, besser gesagt, eine richtige Kontrolle überhaupt nicht stattfindet. Darin liegt eben die Lücke in der Gesamtverwaltung der Aktiengesellschaft im deutschen, wie im schweizerischen Recht. Hier muß der Hebel angesetzt werden, um der Lösung der sog. Verwaltungsratsfrage näher zu kommen.

Sowohl für die schweizerischen, wie für die deutschen Verhältnisse ist es also unumgänglich notwendig, gesetzlich ein reines Kontrollorgan mit den erwähnten Kompetenzen zu schaffen.

2. Regelung der Kontrollfrage im H.-G.-B.

In der Schweiz ist dies dadurch zu erreichen, daß die Kompetenzen des schon bestehenden gesetzlichen reinen Kontrollorgans erweitert werden, während in Deutschland es sich um eine Loslösung der Kontrollpflichten vom Aufsichtsrat und deren Zuweisung an ein neuzuschaffendes reines Kontrollorgan handeln würde. Dann mögen auch dem Aufsichtsrat geschäftsführende Aufgaben zugewiesen werden. Die soziale Stellung desselben in der Gesellschaft würde dadurch nicht verrückt, denn er hat doch die Gesamtleitung des Unternehmens in der Hand und kann mit gutem Gewissen seine Aufgaben, die auf dem Gebiete der Verwaltung, Geschäftsführung und Geschäftspolitik liegen, nachkommen. Auch würde dann vom Aufsichtsrat nur noch das verlangt werden, was er auch tatsächlich ausführen kann; andererseits wird dann von ihm keine Entschuldigung mehr vorgebracht werden können, wenn die möglichen Pflichten von ihm vernachlässigt wurden.

3. Die Ausübung der Pflichten und Rechte des neuen Kontrollorgans.

Die Aufgaben der Kontrollstelle müssen teils in den Statuten, teils in einer Geschäftsordnung, welche die Mitglieder der Kontrollstelle aufstellen und welche der Genehmigung der Generalversammlung unterliegen, festgelegt werden. Ihre Festlegung erfolgt auf dieselbe Art wie diejenigen der Verwaltungsorgane. Die Pflichten müssen genau umschrieben sein, so daß kein Zweifel über die Verantwortung, welche den Mitgliedern zufällt, bestehen kann. Die gesetzlichen Bestimmungen dürften u. E. vollauf genügen.

Allein mit der Statuierung eines reinen Kontrollorgans ist noch nichts erreicht, wie uns die schweizerischen Verhältnisse lehren; auch genügt es nicht, die Kontrollkompetenzen gesetzlich zu erweitern, denn

sonst müßte das deutsche Kontrollprinzip schon an und für sich einen Erfolg verzeichnen. Es gilt deshalb die im Gesetz festgelegte Kompetenzfülle richtig zu verwerten und durchzuführen. Zu diesem Zweck muß in erster Linie die Unabhängigkeit der Kontrollstelle bewirkt werden.

a) Die Statuierung der Unabhängigkeit der Kontrollstelle.

Wie wir sahen, ist in praxi die Wahl und die Zusammensetzung der Kontrollstelle dem Verwaltungsrat überlassen, obwohl erstere formell durch die Generalversammlung erfolgt, bezw. nach Art. 659 O.-R. erfolgen muß. Dieser Einfluß des Verwaltungsrates auf die Besetzung der Kontrollstelle hat sehr oft zur Folge, daß den gefügigen Revisoren die Aufgabe zuteil wird, in der Ausübung der Kontrolltätigkeit die Interessen des Verwaltungsrates zu schützen.

aa) Staatliche oder private Regelung?

Es ist daher nicht zu verwundern, wenn in der Öffentlichkeit immer wieder Stimmen laut werden, welche die Einführung einer staatlichen Kontrolle wünschen und zwar nur aus dem Grunde, um ein unabhängiges Kontrollorgan zu haben. Ist es nun nicht besser, wenn man sich entschließt, ein solches aus eigener Initiative heraus zu schaffen, als wieder in das alte Regime der Staatsaufsicht zurückzufallen, denn die Einführung der Rechnungsprüfung durch ein staatliches Organ würde nichts anderes bedeuten? Wenn sich die Aktiengesellschaften nicht entschließen, dem gerechten Wunsche der Öffentlichkeit nachzukommen, dann wird im Laufe der Zeit mit Sicherheit die oben erwähnte Regelung seitens des Staates stattfinden. Das Ehr- und Kraftgefühl des blühenden Handels und der mächtigen Industrie wird, wie wir hoffen, zu der Freiheit und zu dem Entschluß sich hindurchringen, sich eine unabhängige Kontrollstelle zu schaffen. Nur wenn die

Kontrollstelle auf eine neutrale Basis gestellt wird, von welcher aus sie ihren Pflichten nachkommen kann, ohne Rücksicht auf den Verwaltungsrat oder sonstige Parteiinteressen, kann eine fruchtbare Kontrolle ausgeübt werden. Dies wird dadurch erreicht, daß einer Minderheit von Aktionären ein entscheidender Einfluß auf die Besetzung der Kontrollstelle eingeräumt wird.

bb) Änderung des Wahlmodus (Minderheitsvertretung).

Wir möchten daher den alten Wahlmodus, nach welchem die Mehrheit entscheidet, fallen lassen und an dessen Stelle das System der Minderheitsvertretung*) einführen und zwar derart, daß den im Verwaltungsrat nicht vertretenen Aktionären das Recht zugestanden werden soll, die Hälfte der Kontrollstellemitglieder zu wählen. Ist aber für die Ausübung der Kontrolle nur ein Revisor vorgesehen, so soll in diesem Falle die Minderheit das Recht haben, denselben zu ernennen. Die Einführung dieses Systems muß auf gesetzlichem Wege erfolgen.

cc) Vertretung der Obligationäre in der Kontrollstelle?

Nach den Bestimmungen des O.-R. (Art. 659) haben nur Aktionäre das Recht, die Mitglieder der Kontrollstelle zu ernennen. Töndury[89]) macht nun den Vorschlag, dieses Recht auch den Obligationären einer Aktiengesellschaft einzuräumen.

Zieht man diesen Vorschlag in Erwägung, so muß auf jeden Fall ein Unterschied gemacht werden zwischen Inhabern von Kassaobligationen einerseits und Inhabern von Obligationen, die Bestandteil einer festen Anleihe sind, andererseits.

*) Vgl. auch Verhandlungen des 31. Deutschen Juristentags 1912. S. 538.

Die Kassaobligationen, welche gewöhnlich von Banken ausgegeben werden, um sich vorübergehend Gelder zu beschaffen, müssen in unserer Betrachtung ausscheiden, denn es ist klar, daß eine vorübergehende Kapitalanlage, die oft einer kurzfristigen Spareinlage gleichkommt, kein Recht auf die Kontrolle der betreffenden Gesellschaft begründet. Somit kann nur erwogen werden, ob den Inhabern von Obligationen, die Bestandteil einer festen Anleihe sind, das Recht zugestanden werden soll, bei der Wahl der Kontrollstellemitglieder mitzuwirken.

a) Begründung der Ablehnung.

Nach unserer Ansicht scheint der Vorschlag aus folgenden Gründen nicht berechtigt zu sein:

1. In dem Wesen der Obligation und in der dadurch bedingten rechtlichen und wirtschaftlichen Stellung der Obligationäre als Gläubiger der Aktiengesellschaft liegt nicht das Recht begründet, einen Einfluß auf die Verwaltung und Geschäftsführung auszuüben.

2. Infolge der häufigen Interesselosigkeit der Obligationäre, welche jedenfalls noch größer ist als die der Aktionäre, würde nur ein verschwindender Teil von dem eingeräumten Recht Gebrauch machen.

3. Dem Vorschlag zustimmen, hieße in vielen Fällen eine falsche Finanzierungspolitik unterstützen, welche man durch die Ausgabe von Obligationen zu verschleiern sucht.

b) Die heutige Obligationenpolitik privater Unternehmungen.

Man hat auseinanderzuhalten, wer die Obligationen ausgibt, und wofür die aufgenommenen Gelder verwendet werden. Sind es z. B. größere Banken, welche sich auf diese Art Gelder beschaffen, um dieselben wieder kurzfristig anzulegen, so wird dagegen nichts einzuwenden sein; dasselbe gilt von Industrien, welche

den zur Erweiterung ihrer Anlagen nötigen Geldbedarf durch Ausgabe von Obligationen decken. Allein die hohen Obligationenschulden, die oftmals bei kleineren Banken und Industriegesellschaften in keinem Verhältnis zu dem Aktienkapital stehen, geben zu denken. Die richtige Beurteilung derselben wird uns aber erst möglich, wenn wir wissen, warum Gesellschaften sich mittels Ausgabe von Obligationen finanzieren. Lardelli[111]) erwähnt Gründe hierfür in folgenden Auslassungen: »Vor allem kommen in Betracht die Fälle, in denen es sich um die Deckung eines vorübergehenden Kreditbedarfes handelt, besonders dann, wenn die Inanspruchnahme eines hochverzinslichen und jederzeit kündbaren Kontokorrentkredites (Akzeptkredit) der Gesellschaft als unsicher und unrationell erscheint.«

»Für die Gesellschaft ist die Emmission eines Obligationenanleihens ferner dann das gegebene, wenn die Zahl der Dividendenberechtigten, im Interesse eines möglichst großen, auf wenige zu verteilenden Gewinnes, nicht erhöht werden soll, oder wenn die Ausgabe junger Aktien mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden wäre.«

Diese und noch manche andere Gründe werden für die Obligationenpolitik angeführt. Allein entscheidend für die Beurteilung derselben ist die tatsächliche Verwendung der Gelder. In Berücksichtigung dieses Moments können wir sagen, daß man oft zur Ausgabe von Obligationen schreitet, um verfehlte Kreditengagements zu sanieren, verfehlte spekulative Geschäfte zu fundieren (Leih- und Sparkasse Kloten), oder fehlende industrielle Betriebsmittel wieder zu ersetzen. Einer solchen Bedürfnissen entsprungenen Finanzierungspolitik braucht nicht der Weg geebnet zu werden, indem man den Obligationen den Aktiencharakter gibt.

Wir möchten eine gesunde Obligationenpolitik durchaus nicht bekämpfen, da sie vor allem für gewisse Bankkategorien ein im privatwirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Interesse liegendes Geldbeschaffungs-, bezw. Anlagemittel darstellt. Eben deshalb sucht

man mittels dieser Geldbeschaffungsform, Finanzzustände zu vertuschen, die klargelegt würden, wenn keine bequeme Gelegenheit vorhanden wäre, immer und immer wieder durch Aufnahme neuer Mittel das Unternehmen für kürzere oder längere Zeit noch über Wasser zu halten.

So wie die Verhältnisse heute liegen, erkennen wir das Recht, einen Einfluß auf Verwaltung und Kontrolle der Aktiengesellschaft direkt oder indirekt geltend zu machen, nur dem Aktionär zu.

b) Die Durchführung der Kontrollpflichten.

aa) Die Qualifikation der Mitglieder der Kontrollstelle.

Sind nun in der erweiterten Kontrollkompetenz und in der Möglichkeit, ein unabhängiges Organ zu schaffen, wesentliche Grundlagen für eine wirksame Kontrolle vorhanden, so gilt es darauf bedacht zu sein, daß diese Pflichten korrekt ausgeübt und die Rechte richtig ausgenützt werden. Dies ist nur dann möglich, wenn für die Wahl, als Kontrollbeamte der Aktiengesellschaft, nur qualifizierte Personen in Betracht kommen.

a) Die Anforderungen an die Qualifikation.

Worin muß die Qualifikation bestehen? Die Antwort hierauf entnehmen wir zunächst den Ausführungen Rehrs[88]) über die Anforderungen, welche an einen tüchtigen Revisor zu stellen sind: »Reichliche Erfahrung in den verschiedenen kaufmännischen Gebieten, damit er bald orientiert ist. Wesentliches vom Unwesentlichen unterscheiden. Vertraut sein mit den Gebräuchen im Handel und Industrie, kaufmännisch Denken und Empfinden können. Gute und schnelle Auffassungs- und Kombinationsgabe, rasches Arbeiten, Organisationstalent, die Gabe, das für den Betrieb praktischste und richtigste zu erkennen. Das Geschehene klar wiedergeben. Nüchternes Urteil über Menschen und Dinge, Gewandtheit im Verkehr, die Kunst Menschen zu

behandeln, und Taktgefühl, um in all den mannigfachen Situationen, in die der Revisor hineinkommt, immer die richtige Haltung zu bewahren. Peinlichster Ordnungssinn, unbedingte Zuverläßigkeit und Verschwiegenheit, strenge Objektivität und Gewissenhaftigkeit«.

b) Die Erbringung des Nachweises der Qualifikation.

Es erhebt sich aber die schwierige Frage, welcher Maßstab an die Kenntnisse des Revisors angelegt werden soll, und wie diese Qualitäten nachzuweisen sind. Für Personen, welche in der Geschäftspraxis stehen, wird ihr praktischer Erfolg und ihr diesbezüglicher Ruf entscheidend sein. Dagegen muß von den Anwärtern eines Kontrollstelleamtes, die sich für ein solches erst vorbereiten, ein Befähigungsnachweis verlangt werden, dessen Erteilung davon abhängig zu machen ist, daß durch den Nachweis gewisser praktischer und wissenschaftlicher Kenntnisse, bis zu einem gewissen Grad, eine Garantie für die Fähigkeit der Ausübung von Kontrollfunktionen gegeben ist.

Wenn also für die Wahl eines Revisors nur dessen spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten ausschlaggebend sind, dann können wir uns auch nicht mit der oft beobachteten Übung einverstanden erklären, juristische Personen oder Verbände in die Kontrollstelle zu wählen. Würden wir z. B. eine Treuhandgesellschaft wählen, welche in eine Aktiengesellschaftsform gekleidet ist, so wäre rechtlich der Direktor verpflichtet, die Kontrolle auszuüben; gewöhnlich ist es aber in der Praxis so, daß ein oder mehrere Beamte der Treuhandgesellschaft kontrollieren. Das würde sich mit unserem Prinzip, daß wir nur ganz bestimmte Personen als Mitglieder der Kontrollstelle haben möchten, nicht vereinigen lassen. Nach unserer Auffassung ist es am zweckmäßigsten, wenn ganz bestimmte physische Personen direkt in die Kontrollstelle berufen werden. Dabei ist es gar nicht ausgeschlossen, daß die betreffenden Personen einer Treuhandgesellschaft oder einem Revisionsverband angehören.

bb) Die Teilnahme der Kontrollstellemitglieder an den Verwaltungsratssitzungen.

Um den Mitgliedern der Kontrollstelle die Durchführung der von uns gewünschten Kontrollen zu ermöglichen, muß denselben die Teilnahme an den Verwaltungsratssitzungen mit beratender Stimme gestattet sein. Nur wenn sie mit dem Geschäftsgebahren der Verwaltung vertraut sind, und wenn der Geist der Geschäftsführung sie in gewisse Details der Unternehmung einführt, ist ihnen eine Beurteilung der Geschäftsführung möglich.

Bestehen bei größeren Gesellschaften verschiedene Ausschüsse, so wird es nicht nötig sein, daß die Kontrollstellemitglieder auch deren Sitzungen beiwohnen. Das Ergebnis der Arbeit in den einzelnen Ausschüssen muß ja dem Verwaltungsrat in seiner Gesamtheit mitgeteilt werden, was in den Sitzungen des Gesamtkollegiums geschieht. Daher wird nur die Teilnahme an letzteren für die Beamten der Kontrollstelle nötig sein. Daß die Praxis der Teilnahme von Kontrollorganen an den Sitzuugen des Verwaltungsrates schon hie und da geübt wird, beweisen die Statuten des Crédit Foncier Neuchâtelois, in welchen Art. 37 folgendes bestimmt:

»Les Censeurs-controleurs sont chargés de veiller à la stricte observation des Statuts.

Ils assistent aux séances du Conseil avec voix consultative«.

Die Bedenken, welche Töndury[85]) bezgl. der Teilnahme der Kontrollstelle an den Verwaltungsratssitzungen ins Feld führt, daß dadurch auch eine Teilnahme an der Geschäftsführung gegeben sei, scheint uns nicht stichhaltig zu sein. Die Praxis kann wohl die Grenze ziehen zwischen einem Rat, der angenommen wird oder nicht, und der Ausübung der Geschäftsführung. Handelt es sich um schwerwiegende Entscheidungen, und finden die Kontrollstellemitglieder den Entschluß hierüber als

der Gesellschaft schädlich, so können sie sich an die Generalversammlung wenden, wozu sie ja auch nach Art 644 O.-R. das Recht haben. Auf diese Weise wird dann auch eine genaue Aufklärung über die Verhältnisse herbeigeführt, indem die Revisoren die wahre Sachlage schildern und die Verwaltung Rede und Antwort stehen muß. Daraufhin kann die Generalversammlung[102]) sich kritisch und entscheidend äußern. Dadurch wird die Generalversammlung mehr aus ihrer bis jetzt passiven Rolle heraustreten müssen; sie wird dadurch besser orientiert werden und kann Entscheidungen von Bedeutung selbst treffen. Dann wird auch ihre Stellung, welche ihr der Gesetzgeber beigelegt hat, oberstes Organ der Gesellschaft zu sein, wieder gerechtfertigt.

cc) Die Notwendigkeit einer ständigen Kontrolle und deren Durchführung.

Um eine wirksame und erfolgreiche Kontrolle zu erzielen, ist unbedingt notwendig, daß dieselbe ständig ausgeübt wird. Dem Inhalt[86]) des Art. 660 O.-R. ist wohl kaum zu entnehmen, daß die Revisoren jederzeit berechtigt sind, die Bücher einzusehen. Diese Bestimmung muß deshalb genau in den Statuten festgelegt werden, was auch schon manche Gesellschaften getan haben. So bestimmt z. B. § 23, Abs. 2 der Statuten der »Deco« A.-G. Zürich: »Die Revisoren sind *jederzeit berechtigt*, von den Büchern der Kasse und den Kautionen Einsicht zu nehmen«.

In § 34 der Statuten der Bank für Handel und Industrie in Zug-Zürich finden wir folgende Bestimmung: »Die Revisoren überwachen die genaue Beachtung der Statuten; sie sind jederzeit berechtigt, die Bücher, Belege, Titel, sowie Kassenbestand zu prüfen«.

Die Einwände Töndurys[87]), daß ein ständiger Kontrollapparat, wie der Ausbau der gesetzlichen Kontrollstelle es mit sich bringen sollte, kompliziert und teuer wäre,

und den »Gang der Geschäfte unliebsam verlangsamen müßte«, sind belanglos. Wir glauben kaum, daß ein ausgebautes Kontrollorgan komplizierter ist und den Geschäftsgang mehr hemmt, als dies ein sogenanntes »Informationsorgan« und eine Kontrollstelle, wenn letztere nicht ständig fungiert, tun würde. Ebenso dürfte das von uns vorgeschlagene Kontrollorgan nicht teurer sein, als die beiden andern Organe. Übrigens wird eine ausgebaute Kontrollstelle, deren Mitglieder gut bezahlt sein müssen, in jedem Fall sich bezahlt machen.

Werden nun, wie dies bei den meisten Gesellschaften der Fall ist, zwei Personen als Mitglieder der Kontrollstelle ernannt, dann wird es gut sein, eine Arbeitsteilung unter ihnen eintreten zu lassen, indem jedem derselben ein bestimmtes Gebiet für die Kontrolle auf ein Jahr zugeteilt wird. Jedes Jahr wechseln sie ihr Arbeitsfeld und können dadurch einander kontrollieren. Dies ist aber nur dann möglich, wenn die Revisoren mindestens auf zwei Jahre gewählt werden. Gesetzlich steht einer solchen statutarischen Bestimmung nichts im Wege. Wenn auch Art. 663 O.-R. die Ernennung der ersten Revisoren nur für ein Jahr zuläßt, so sind dieselben nach Ablauf dieses Jahres doch wieder wählbar. Die späteren Mitglieder können dann nach dem Gesetz auf 5 Jahre bestellt werden. Gewöhnlich setzen die Statuten aber die Amtsdauer auf ein Jahr fest; seltener auf 2 und 3 Jahre. Vielleicht liegt einer statutarischen Bestimmung der Jura-Simplonbahn, der von uns angedeutete Gedanke einer gegenseitigen Kontrolle der Revisoren zu Grunde, indem Art. 23 der Statuten bestimmt, daß einer der Revisoren, die auf 3 Jahre gewählt sind, jedes Jahr in Austritt kommt und die Austretenden während zweier Jahre nicht wieder wählbar sind.

dd) Die Kontrollberichte.

Die ausgeführten Kontrollen erheischen jedesmal einen ausführlichen Bericht[84]), welcher zu Handen der Generalversammlung gehen muß. Um dies zu erreichen,

ist es notwendig, wenigstens für den Bericht über die Bilanz und die Verlust- und Gewinnrechnung gewisse Punkte aufzustellen, über welche derselbe zum mindesten Aufschluß geben soll. Folliet[83]) schlägt vor, daß der Gesetzgeber bestimmen möchte, daß der Bericht über folgende Punkte sich auslassen solle:

»1er S'il a été fait droit à toutes ses demandes concernant la communication des livres et pièces comptables.

2e S'il a découvert des irrégularités dans les comptes de la société.

3e S'il a été repondu favorablement à toutes les questions qu'il a posée concernant l'exercice de sa mission.«

Eine Festlegung derartiger Bestimmungen in den Statuten würde u. E. genügen. Es muß stets darauf geachtet werden, daß alle Kontrollberichte möglichst ausführlich gehalten sind.

Schlußwort.

Mit diesen Ausführungen schließen wir unsere Betrachtungen über die Verwaltungsratsfrage ab. Wir suchten in unseren Darlegungen Mittel und Wege anzudeuten, mittels deren die Lösung der zahlreichen Probleme, welche diese Frage in sich schließt, möglich ist. Im großen Ganzen glauben wir, daß dieselben in einer zweckentsprechenden, der Eigenart und dem Bedürfnis jeder einzelnen Aktiengesellschaft Rechnung tragenden Organisation der Verwaltung und Kontrollstelle bestehen. Damit möchten wir auch darauf hinweisen, daß es sich hier nicht um ein allgemein zu lösendes Problem handelt, welches man generell durch gesetzliche Bestimmungen lösen kann, sondern dass wir es mit einem Problem zu tun haben, dessen befriedigende Lösung nur individuell, unter Berücksichtigung der jeweiligen Verhältnisse der in Frage kommenden Gesellschaft möglich ist. Wir lassen dabei aber nicht außer

Acht, daß die Festlegung der Organisationen direkt oder indirekt durch gesetzliche Maßnahmen vor allem dann beeinflußt werden muß, wenn es gilt, allgemein volkswirtschaftliche und kleinkapitalistische gegenüber privatwirtschaftlichen und großkapitalistischen Interessen zu schützen.

Die Lösung des Kernproblems der Verwaltungsratsfrage in Deutschland besteht in der Schaffung einer besonderen Kontrollstelle nach dem Vorbild des Obligationenrechtes. Der organisatorische Ausbau dieses Organs hat im Hinblick auf die Organisation von Vorstand und Verwaltungsrat in der für die schweizerischen Verhältnisse erwähnten Weise zu erfolgen.

Von entscheidender Bedeutung für die Regelung der Verwaltungsratsfrage in der Schweiz ist, daß im gegenwärtigen gesetzlichen Rahmen der Ausbau der Organisation von Verwaltung und Kontrollstelle derart bewerkstelligt wird, daß beide Organe auf eine voneinander unabhängige Warte gestellt werden, daß aber der für die gesamte Verwaltung einer Aktiengesellschaft nötige innere, wirtschaftliche und geistige Konnex hergestellt wird. Mögen dann auch die Wogen im stürmischen Wirtschaftsleben hoch gehen, ein gut organisierter, gewissenhafter Verwaltungsrat wird die Gesellschaft auch in Stürmen sicher steuern.


COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
0041418360



END OF
TITLE